

**STUDI TENTANG PARTISIPASI GURU  
DALAM MANAJEMEN SEKOLAH PADA SMU NEGERI  
DI KOTA SEMARANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S<sub>2</sub>**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :  
SYAIFUDDIN ZUHRI  
D4E000080**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
TAHUN 2002**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...



...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

**PENGESAHAN TESIS**  
**STUDI TENTANG PARTISIPASI GURU**  
**DALAM MANAJEMEN SEKOLAH PADA SMU NEGERI**  
**DI KOTA SEMARANG**

Dipersiapkan dan diajukan oleh :

**SYAIFUDDIN ZUHRI**

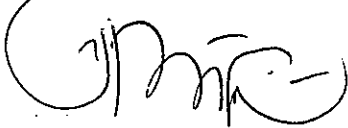
D4E000080

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : 27 Desember 2002

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>
No. Daft: 2082 / T / M / A / 02
Tgl. : 19 Sept 03

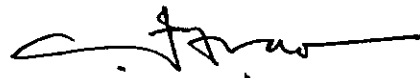
**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji/Pembimbing I,



**Dra. Frieda NRH, MS**

Anggota Dewan Penguji lain,

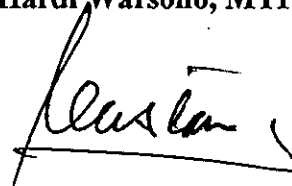


**1. Drs. Hardi Warsono, MTP**

Sekretaris Penguji/Pembimbing II,



**Drs. Zaenal Hidayat, MA**



**2. Drs. M. Mustam, MS**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 27 Desember 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



  
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

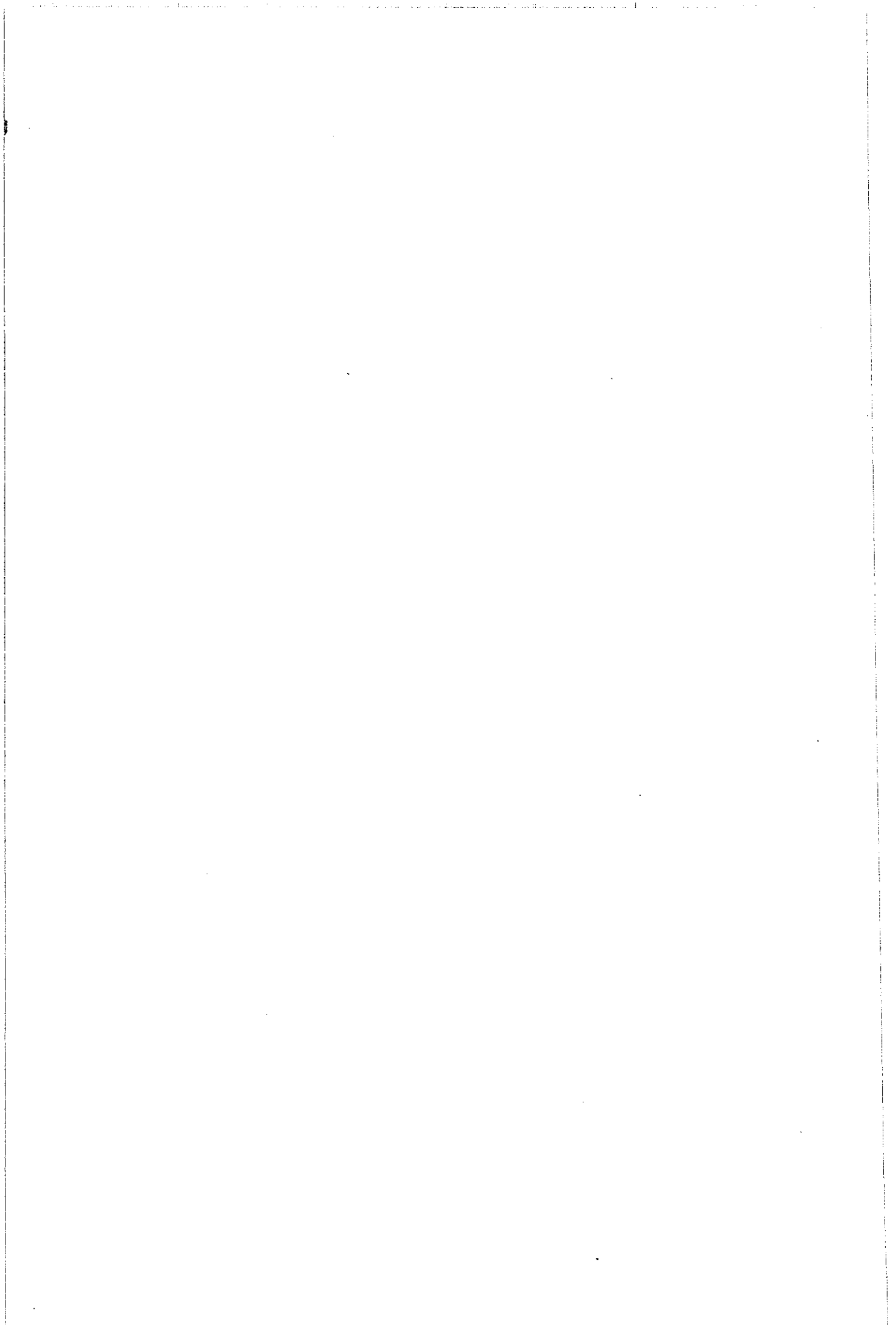


## RINGKASAN

Sejalan dengan berkembangnya paradigma desentralisasi dalam wacana dan proses transisi menuju otonomi pendidikan dewasa ini, bagian penting dalam konteks masalah tersebut adalah menyangkut persoalan partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah. Perubahan paradigma sentralisasi pendidikan menuju desentralisasi pendidikan, membawa konsekuensi logis perlunya perubahan perilaku guru yang berorientasi partisipatif dalam proses manajemen sekolah. Kebiasaan-kebiasaan kebijakan pendidikan yang sentralistik, perilaku-perilaku guru yang birokratik dan bergantung pada atasan dalam sistem sentralisasi manajemen dan kebijakan pendidikan, akan menjadi paradoks. Karena itu, perubahan perilaku-perilaku guru yang partisipatif dalam proses manajemen sekolah, akan merupakan kondisi awal atau prakondisi yang memungkinkan bagi tumbuh dan berkembangnya implementasi otonomi pendidikan atau secara spesifik otonomi sekolah di masa yang akan datang. Maka penelitian dalam tesis ini berusaha mempelajari sekaligus menjawab pertanyaan dasar, apakah terdapat indikator sebagai petunjuk berkembangnya proses dan intensitas partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah, apakah respons perseptual guru terhadap profesi keguruan dan sikap guru terhadap lingkungan organisasi sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi positif terhadap proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum para guru SMU Negeri di Kota Semarang memiliki intensitas partisipasi yang positif atau telah berpartisipasi secara aktif dalam setiap proses manajemen sekolah. Perilaku partisipatif memperlihatkan fenomena yang cukup kondusif dan positif, dimana mayoritas guru memiliki tingkat kontribusi partisipasi yang tinggi. Hanya saja, yang perlu dicermati dalam hal keputusan/kebijakan yang strategis para guru memiliki kadar partisipasi relatif kurang dibanding yang bersifat rutin atau biasa. Data penelitian menunjukkan hasil korelasi antar variabel yang signifikan, yaitu penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan atau positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

Sumbangan positif hubungan variabel-variabel prediktor terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang, secara kuantitatif terlihat pada sumbangan efektif. Variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan memberi sumbangan efektif pada partisipasi guru sebesar 37,73 %, variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja memberi sumbangan efektif sebesar 19,22 %, sedang variabel kepemimpinan kepala sekolah memberi sumbangan efektif pada partisipasi guru sebesar 11,76 %. Secara kuantitatif sumbangan efektif secara bersama-sama sebesar 68,71 %.



Temuan yang menarik di sini adalah nilai kontribusi atau sumbangan efektif variabel kepemimpinan kepala sekolah kurang dominan atau terendah di banding dua variabel lainnya yaitu faktor penghargaan guru terhadap profesi keguruan dan faktor sikap guru terhadap lingkungan kerja. Realita kontribusi kepemimpinan kepala sekolah yang tidak dominan, dapat terjadi bahwa situasi transisi demokrasi ikut berpengaruh, dimana dalam proses manajemen sekolah kedudukan atau kepemimpinan kepala sekolah bukanlah faktor yang dominan atau utama dalam mempengaruhi terciptanya proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Disang itu, penghargaan profesi yang baik serta interaksi lingkungan yang mendukung guru melakukan aktivitas di sekolah, merupakan sesuatu yang mampu memberi motivasi guru berpartisipasi aktif dalam proses manajemen sekolah, tanpa bergantung pada faktor kepemimpinan.





## ABSTRAKSI

Guru sebagai pendidik, pengajar dan anggota organisasi sekolah dalam proses manajemen sekolah memiliki peran sentral. Sehubungan dengan itu, maka fokus utama dalam penelitian bertujuan untuk mempelajari, mengetahui dan mengukur berapa jauh proses dan intensitas partisipasi guru berlangsung serta berapa besar faktor-faktor penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan organisasi serta kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

Berdasarkan tujuan tersebut, pendekatan atau rancangan penelitian menggunakan model penelitian kuantitatif. Proses ini terutama digunakan untuk melakukan kuantifikasi data-data kualitatif untuk mengetahui dan mengukur indikator partisipasi guru serta hubungan antar variable yang dipelajari dan diteliti. Sampel penelitian terdiri dari sample sekolah dan responden guru, dimana penelusuran data-data utama subyek penelitian menggunakan instrumen angket dengan *skala Likert*. Sedang untuk mengukur derajat hubungan antar variable dan uji hipotesis menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi multiple. Penelitian dilakukan di SMU Negeri Kota Semarang dengan sampel 7 SMU Negeri, yaitu SMU Negeri 2, SMU Negeri 5, SMU Negeri 6, SMU Negeri 7, SMU Negeri, SMU Negeri 13, SMU Negeri 14 dan SMU Negeri 16 dengan sampel guru sejumlah 145 orang.

Secara teoritis, manajemen dalam konteks yang spesifik adalah menyangkut peran-peran individu anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Peran dan partisipasi pengambilan keputusan manajemen, menurut model Davis, teridentifikasi ke dalam tiga kategori partisipasi rendah atau model manajemen autokratik dan autokrat murah hati, partisipasi sedang atau model manajemen konsultatif, dan partisipasi tinggi. Sementara itu dalam teori



Robbins, persepsi dan sikap individu anggota organisasi mempengaruhi pilihan-pilihan perilaku sesuai yang dipersepsikan serta sikap mereka.

Uji hipotesis dari analisis data penelitian diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja dan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Dari perhitungan juga diketahui bahwa intensitas partisipasi guru SMU Negeri di Kota Semarang menunjukkan tingkat yang tinggi. Partisipasi tersebut berhubungan dengan tiga variabel yang diteliti dengan memberikan sumbangan efektif sebesar 86,31 persen.

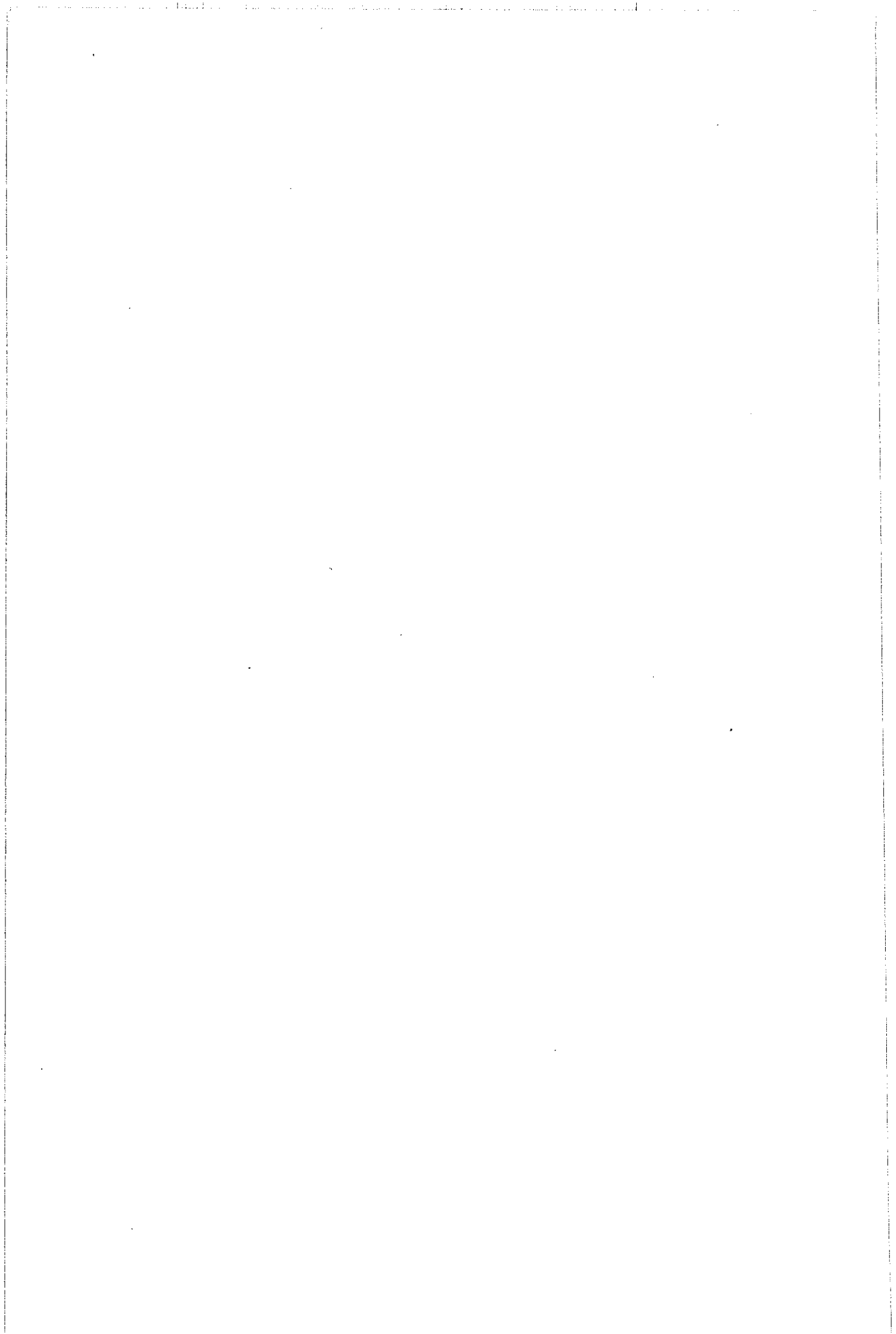


## ABSTRACT

Teacher as an educator, learner and school organization member has specific in school management. So, the main focus in this observation are to learn, know and estimate how far process and intensity of teacher's participation, and how big teacher's appreciation factors toward the organization area, included headmaster's leadership in order to contribute teacher participation attitude in school management.

Based on the aim mentioned, the approachment or observation concept uses quantity observe. This process is specially used to quantify the data of quantity and to find out the teacher's participation indicator, included its relation each variables which are observed. Observation samples consist of school and teacher's respondent samples, and use *Likert's scale* instrument to search the main data. Then, to find out the relation level each variables and hypothetical test used simple linear regression and multiple regression analysis technique. Observation had been held on Semarang states high schools by choosing 7 states high school as samples, they are SMU Negeri 2, SMU Negeri 5, SMU Negeri 6, SMU Negeri 7, SMU Negeri 13, SMU Negeri 14 and SMU Negeri 16 with 145 teachers as samples.

Theoretically, management in the specific context gain individual actions of the organization member in order to make decision. Act and



participate in managerial decision, according to Davis, identified into three low participation characteristics or consultative managerial type, and high participation. Meanwhile, according to Robbins' theory, individual perception and behaviour of the organization member influent behaviour choices as their perception and attitude.

Hypothetical test of the observation data analysis is the result that there is significant relation between teacher's appreciation toward professional educator, teacher's attitude toward their work environment and teacher's perception toward headmaster's leadership with the intensity of teacher's participation in school management. By the estimation is also known that the intensity of the Semarang high teacher's participation shows high level. The participation related to the three variables which are observed by giving 86, 31 percent of efective contribution.





## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Desember 2002

Syaifuddin Zuhri



## PERSEMBAHAN

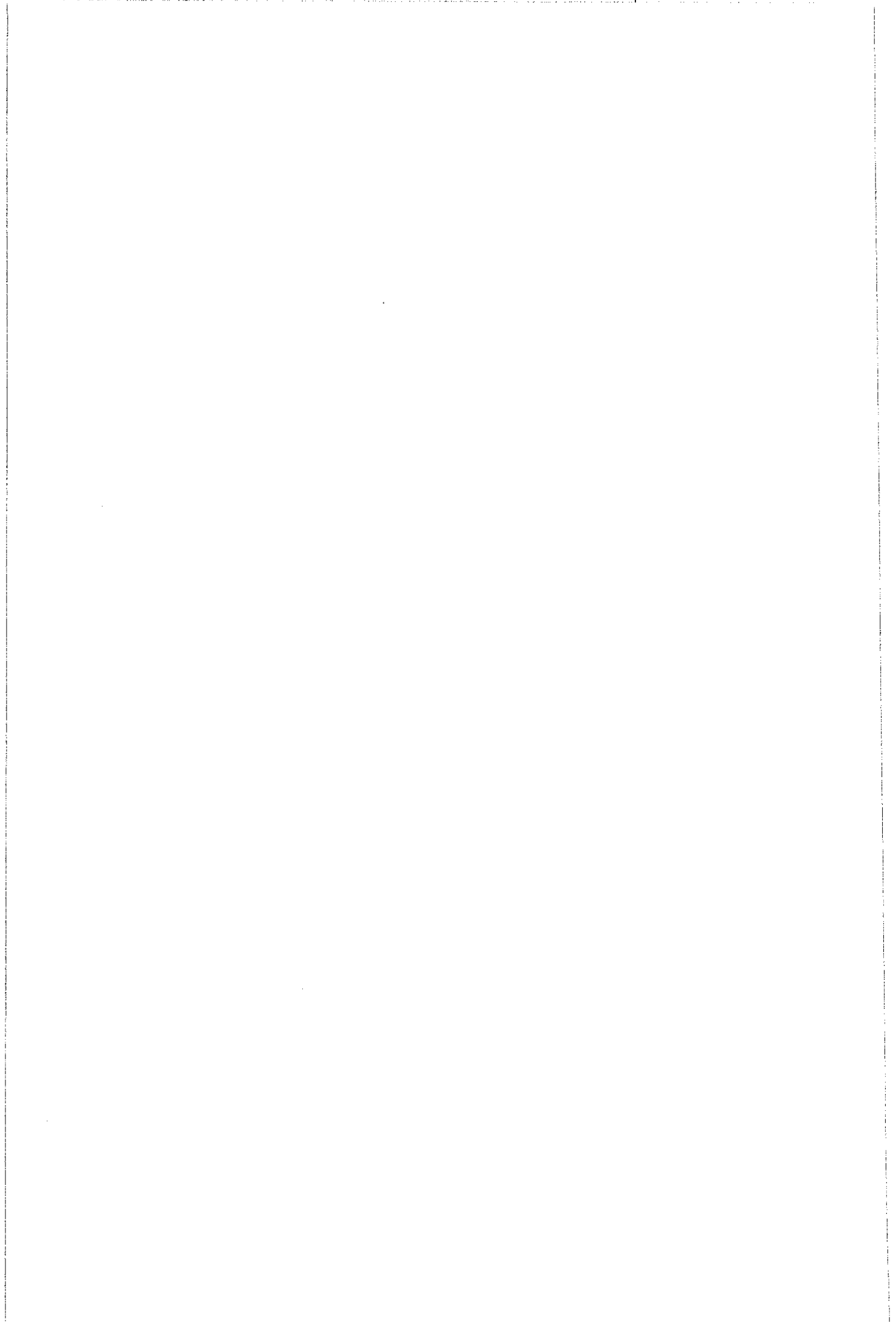
Kupersembahkan buat :

Istri tercinta, *Dra. Siti Barokah* yang setia menemani dan memberi dorongan dalam menghadapi kesulitan penulis

Kedua buah hatiku ;

- ♣ *Muhammad Riza Saifurrizqi Azizi* (Riza, 7,5 tahun) kelas dua sekolah dasar dan lagi tumbuh memasuki trasnsisi masa anak-anak,
- ♣ *Qorry Aina Intasiri* (Oyik, 2,5 tahun) yang kini sedang lucu-lucunya dalam menghiasi kebahagiaan keluargaku.

Semoga keduanya tumbuh dan berkembang menjadi anak yang sehat, cerdas dan shalih-shalihah, kelak berguna bagi agama, nusa, dan bangsa.



## PENGANTAR

### *Bismillahirrahmanirrahim*

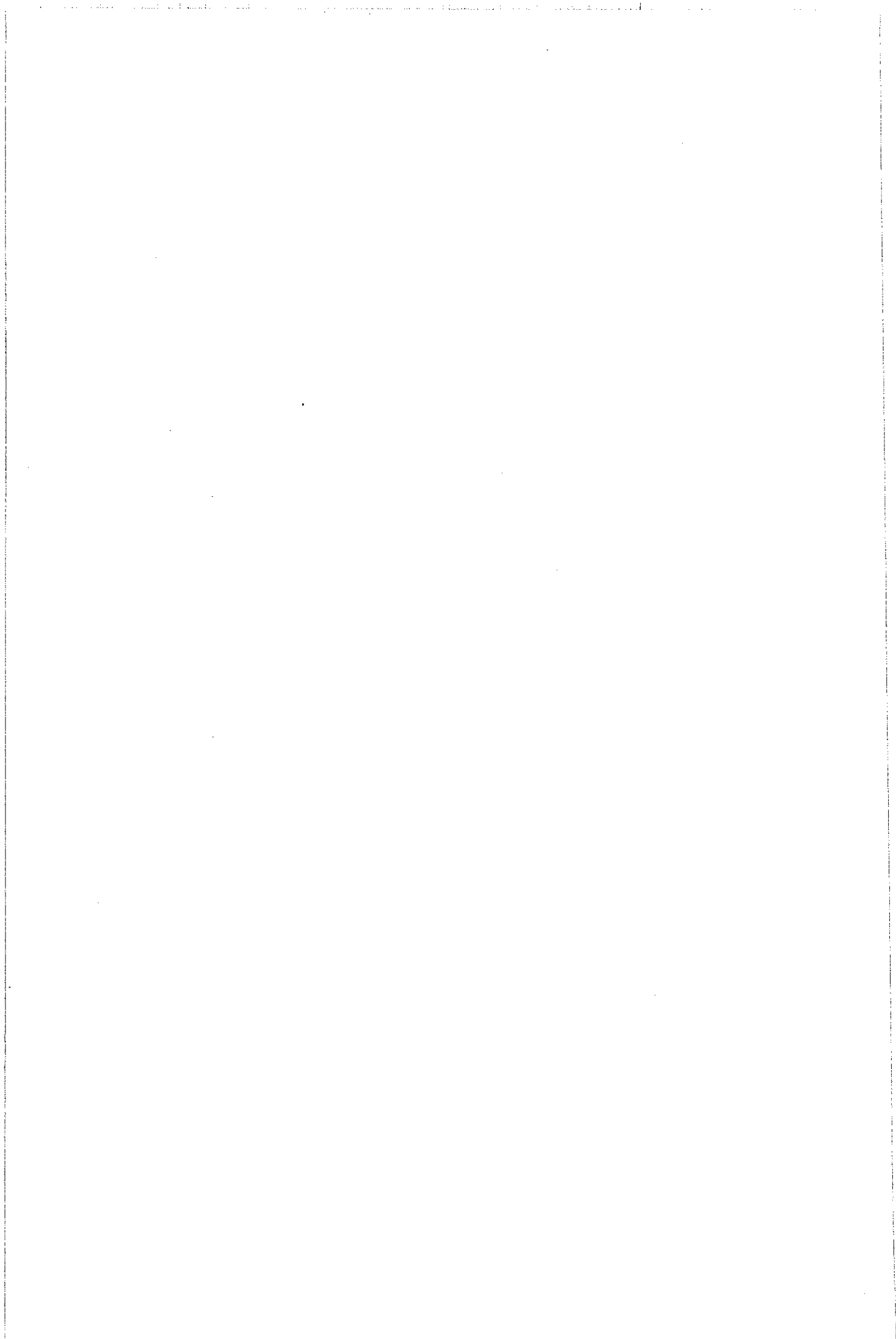
Teriring puji syukur ke hadirat Allah SWT, alhamdulillah atas segala rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir untuk menyusun tesis dalam rangka menempuh studi S<sub>2</sub> Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik (MAP).

Dalam menempuh tugas akhir menyusun tesis, penulis melaksanakan studi kepustakaan dan lapangan dengan judul “Studi tentang Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang”. Dalam kajian dan pembahasan judul tersebut, penulis mencoba dan berusaha mempelajari konsep partisipasi serta fakta-fakta empiris proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah, berbagai aspek yang terkait dengan konsep dan perilaku partisipasi, serta kemungkinan-kemungkinan faktor atau variable yang berhubungan dengan perilaku partisipasi.

Penulis menyadari tugas akademik dalam penyusunan tesis adalah tugas yang terasa berat. Penulis juga menyadari tentu tidak mampu menyelesaikannya tanpa bantaun pihak lain. Apa yang dapat penulis hasilkan dalam karya tesis ini, tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan dan kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak.

Oleh karena itu, penulis merasa wajib dan selayaknya mengungkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya, khususnya kepada :

1. Pengelola Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas -Diponegoro Semarang yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melakukan studi dalam rangka penyusunan tesis.
2. Dra. Frieda NRH, Msi dan Drs. Zaenal Hidayat, MA selaku pembimbing I dan II yang telah memberi kemudahan menyediakan waktu konsultasi dan penuh



kesabaran memberikan arahan serta bimbingan akademis maupun metodologis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis.

3. Tim penguji proposal dan tesis yang telah menguji keseluruhan isi materi tesis, memberikan evaluasi, koreksi dan saran-saran yang diperlukan dalam perbaikan tesis.
4. Isteri penulis yang setia memberikan dukungan moral menghadapi kesulitan-kesulitan dalam proses penyusunan, sehingga walau terlambat penulis dapat menyelesaikannya.
5. Rekan sejawat yang telah banyak membantu dalam distribusi, pengumpulan dan pengolahan data-data penelitian.
6. Para kepala sekolah SMUN Kota Semarang yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di lembaga sekolah bersangkutan serta dalam membantu menyediakan data-data yang perlukan.
7. Para responden guru SMUN Kota Semarang yang telah memberikan bantuan sangat berharga dalam penyusunan laporan hasil penelitian berupa kesediaan mengisi angket secara penuh. Terima kasih juga kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan.

Penulis berharap karya tulis tesis yang penulis susun, walaupun sederhana dapat memberi manfaat bagi yang berminat membaca dan mempelajari. Penulis juga berharap karya tesis ini dapat memberi manfaat untuk kepentingan pengembangan studi keilmuan terhadap masalah yang relevan.

Akhirnya penulis sadar atas segala keterbatasan dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian penelitian sampai dengan finalisasi penyusunan. Manakala terdapat kekurangan dan kekhilafan selama proses tersebut, penulis mohon maaf yang setulus-tulusnya.

Semoga jasa dan amal baik semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis mendapat imbalan pahala dari Allah SWT. Amien

Penulis

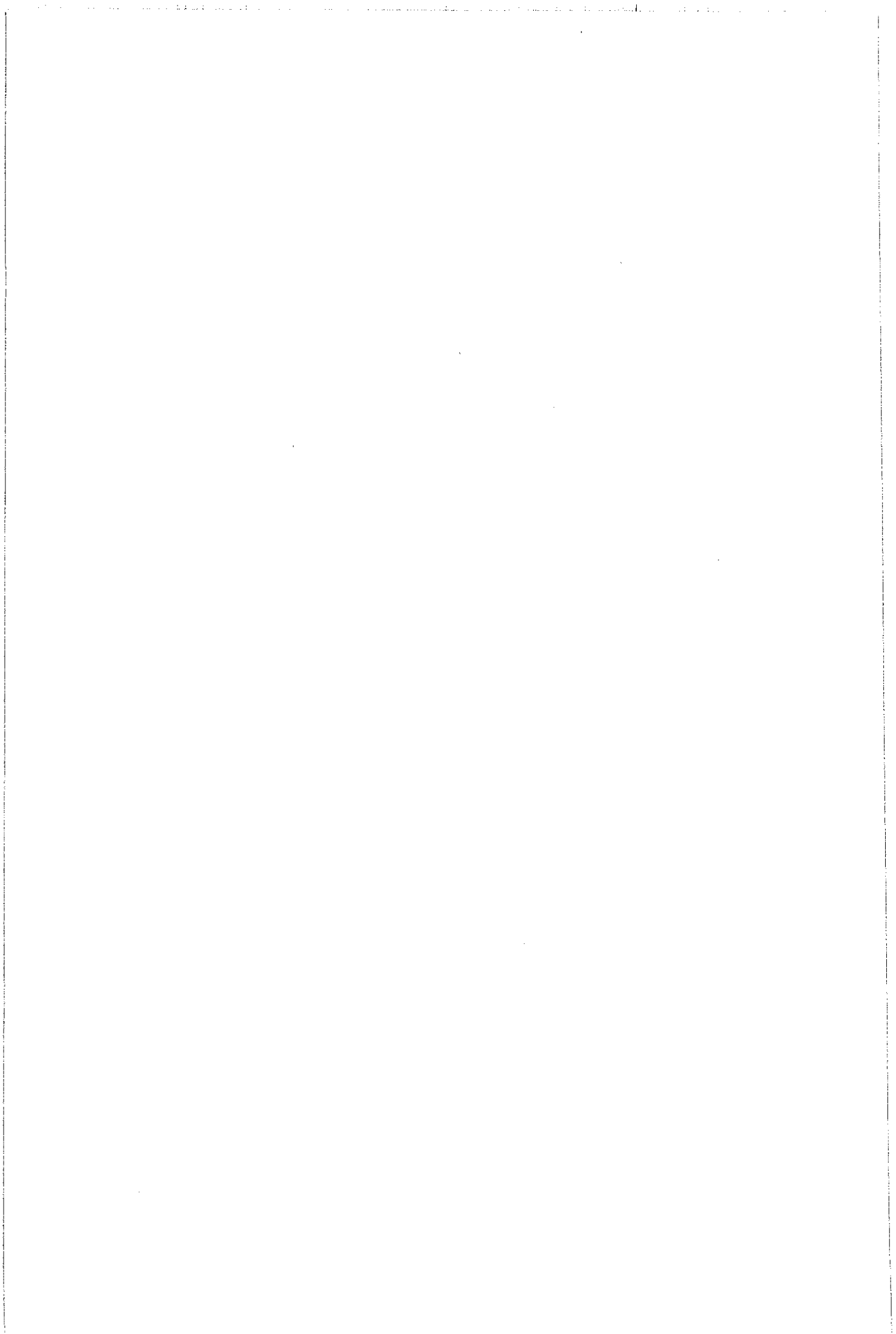
Syaifuddin Zuhri



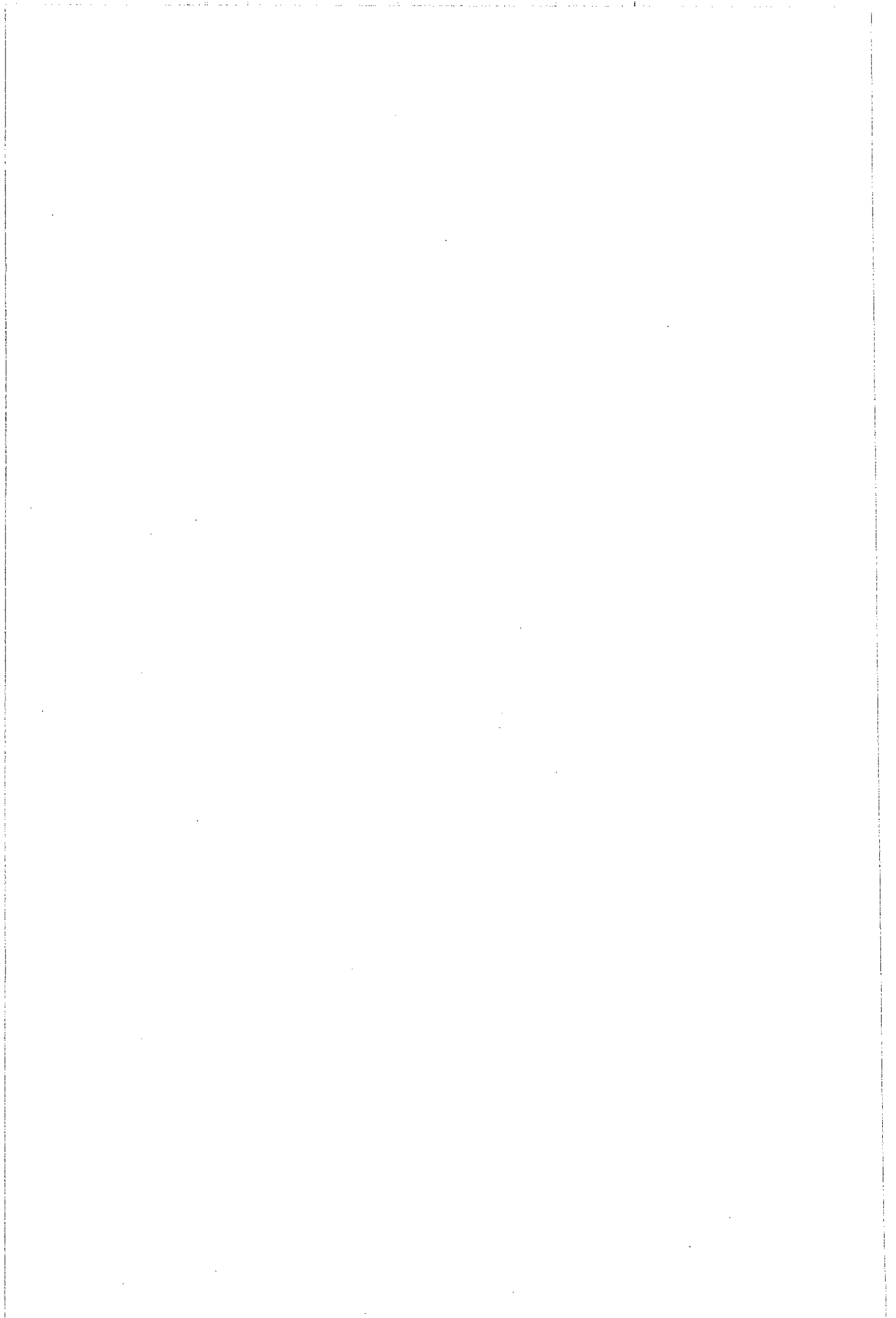


## DAFTAR ISI

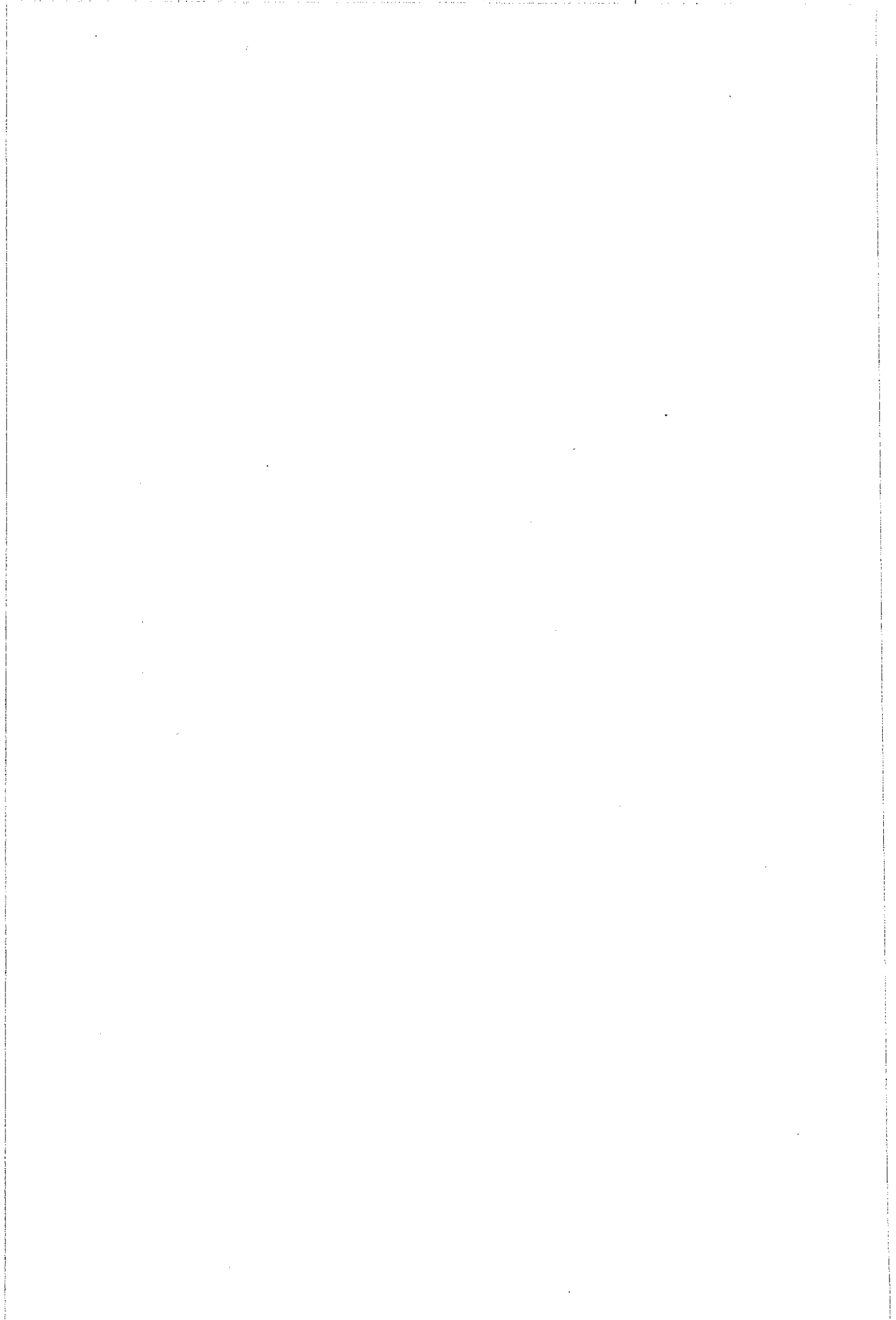
	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN TESIS	iii
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vii
HALAMAN PERNYATAAN	ix
HALAMAN PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL DAN GRAFIK	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	11
A. LANDASAN TEORI/PENGAJIAN TEORITIS	11
	xiii



1. Peran Guru dalam proses Manajemen	11
a. Pengertian Manajemen	11
b. Peran Guru dalam Manajemen Sekolah	13
2. Partisipasi dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajemen	16
a. Pengertian Partisipasi	16
b. Peran Anggota Organisasi dalam Pengambilan Keputusan	18
c. Tingkatan Partisipasi	21
3. Persepsi dan Pembentukan Perilaku dalam Organisasi	23
a. Pengertian Persepsi	23
b. Persepsi dan Pembentukan Perilaku	25
c. Penghargaan terhadap Profesi	28
4. Sikap dan Perilaku dalam Lingkungan Organisasi	30
a. Pengertian Sikap	30
b. Pengaruh Sikap terhadap Perilaku dalam Organisasi	32
5. Hubungan Persepsi, Sikap, Partisipasi dan Kepuasan Kerja	35
a. Hubungan Persepsi dengan Partisipasi	35



b. Hubungan Sikap dengan Partisipasi	37
c. Hubungan Partisipasi dengan Kepuasan Kerja	39
6. Kontribusi Kepemimpinan dalam Proses Partisipasi	42
a. Pengertian Kepemimpinan	42
b. Peran Kepala Sekolah	42
B. Hipotesis	49
1. Pengertian Hipotesis	49
2. Rumusan Hipotesis	49
a. Hipotesis Minor	49
b. Hipotesis Mayor	50
BAB III : METODE PENELITIAN	51
A. Rancangan Penelitian	51
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	51
C. Lokasi Penelitian	52
D. Variabel Penelitian :	53
1. Klasifikasi Variabel	53
2. Definisi Konseptual Variabel	54
3. Definisi Operasional Variabel	55
E. Jenis dan Sumber Data	61
1. Jenis Data	61
2. Sumber Data	62



F. Instrumen Penelitian	62
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	63
H. Teknik Pengumpulan Data	66
1. Teknik Kuesioner/angket tertutup	66
2. Teknik dokumentasi	66
I. Teknik Analisis Data	66
1. Teknik Analisis Statistik Diskriptif	66
2. Teknis Analisis Regrsesi	67
a. Analisis Regresi Sederhana	67
b. Analisis Regresi Multipel	69
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	<b>71</b>
A. Diskripsi Wilayah Penelitian	71
B. Hasil Penelitian	73
1. Gambaran Responden Penelitian	73
2. Diskripsi Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah	76
a. Analisis pada Distribusi Frekuensi Partisipasi	76
b. Analisis Distribusi pada Indikator Partisipasi	79
3. Diskripsi Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan	82
a. Analisis Distribusi Penghargaan Guru terhadap Profesi	86
	xvi

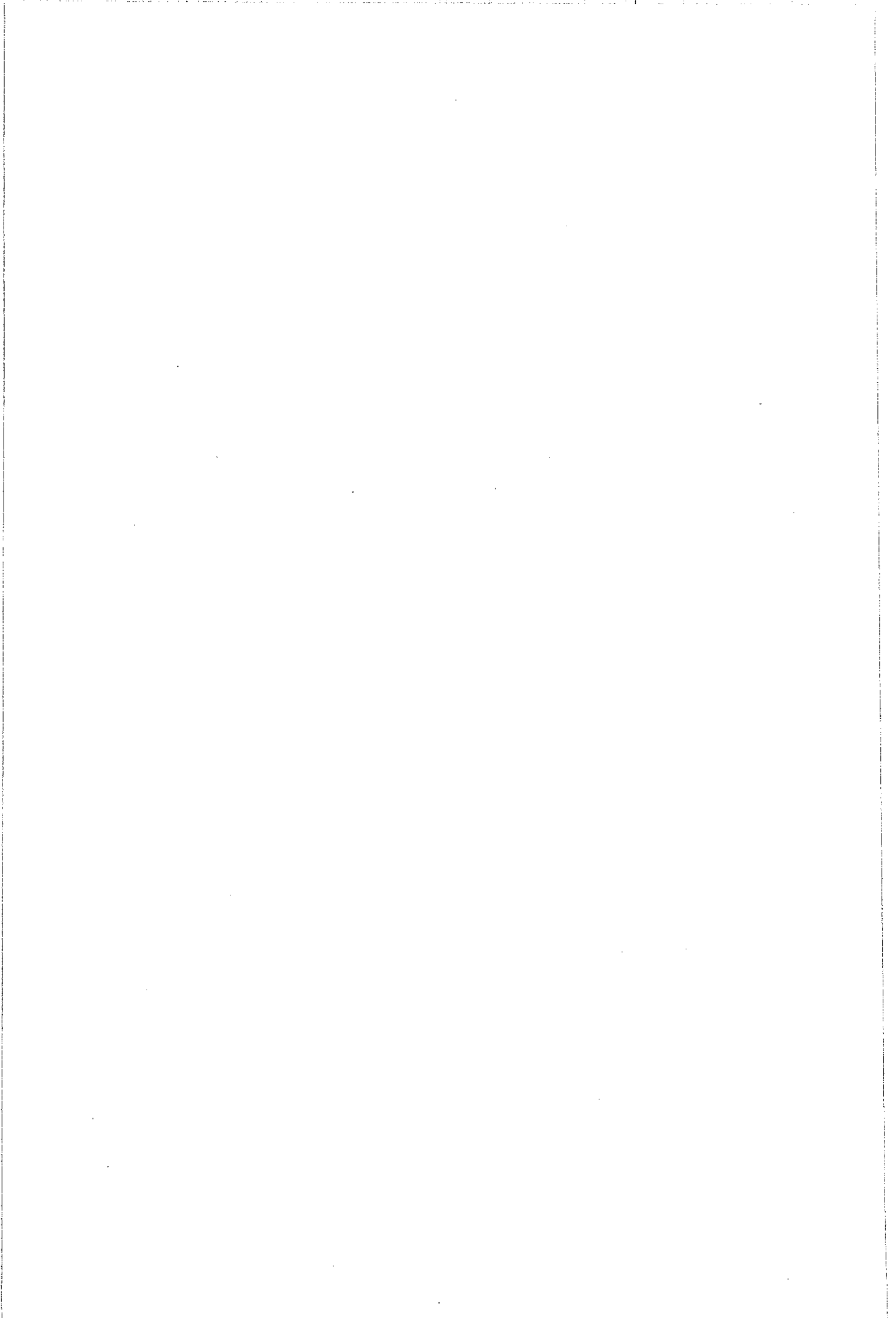




b. Analisis Distribusi pada Indikator Penghargaan terhadap Profesi	90
4. Diskripsi Sikap Guru terhadap Lingkungan Kerja	99
a. Analisis Distribusi Sikap terhadap Lingkungan Kerja	99
b. Analisis pada Indikator Sikap terhadap Lingkungan Kerja	103
5. Diskripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	113
a. Analisis Distribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah	113
b. Analisis pada Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah	116
C. Hubungan Antar Variabel Penelitian	122
D. Analisis Hasil Penelitian	127
1. Uji Normalitas Data	127
2. Uji Linieritas	130
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	131
E. Uji Hipotesis	136
a. Analisis Korelasi	136
b. Analisis lanjut	141
F. Diskusi	142
a. Implikasi Partisipasi dalam Organisasi Sekolah	142



b. Implikasi Penghargaan Profesi terhadap Partisipasi	147
c. Implikasi Lingkungan Kerja terhadap Partisipasi	150
d. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Partisipasi	152
G. Kontribusi Antar Variabel	154
a. Sumbangan Efektif	154
b. Sumbangan Relatif	156
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	162
A. Simpulan	162
B. Saran	165
DAFTAR PUSTAKA	171
LAMPIRAN LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1 : Desain Operasioal Variabel Penelitian	59
2. Tabel 2 : Pemilihan Sampel Penelitian	65
3. Tabel 3 : Diskripsi Wilayah dan Responden Penelitian	72
4. Tabel 4 : Distribusi Jawaban Responden terhadap Angket Penelitian	74
5. Tabel 5 : Distribusi Frekuensi Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah	77
6. Tabel 6 : Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Komitmen Terhadap Tujuan Organisasi	79
7. Tabel 7 : Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Pengambilan Keputusan Penting	80
8. Tabel 8 : Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Perencanaan Pendidikan Sekolah	81
9. Tabel 9 : Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Pengembangan Kurikulum	82

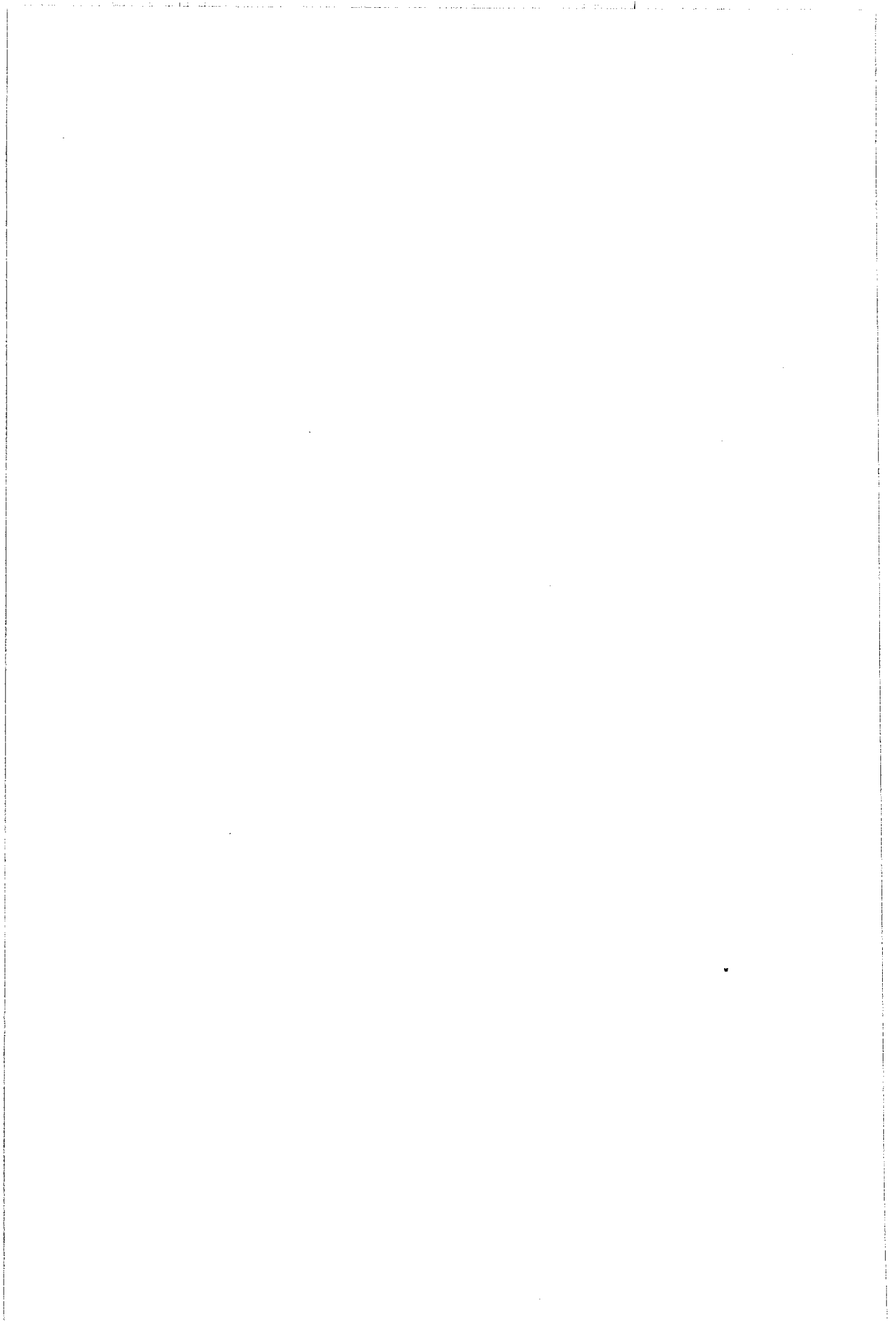


10. Tabel 10 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Pengembangan Program Sekolah	83
11. Tabel 11 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi dalam Kaitan Tanggung Jawab Guru dalam Pengambilan Keputusan	85
12. Tabel 12 :	
Distribusi Frekuensi Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan	87
13. Tabel 13 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Keberartian Jabatan Guru	90
14. Tabel 14 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Imbalan Gaji/ Penghasilan Guru	92
15. Tabel 15 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Beban Tugas/Pekerjaan	93
16. Tabel 16 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Rasa Aman dalam Bekerja	95
17. Tabel 17 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Rasa Percaya diri dalam Bekerja	96
18. Tabel 18 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Ekspekstasi Karir Guru	97
19. Tabel 19 :	
Distribusi Frekuensi Sikap Guru Terhadap Lingkungan Kerja	101
20. Tabel 20 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Kenyamanan Tempat Kerja	104
21. Tabel 21 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Fasilitas Lembaga/ Organisasi Sekolah	106





22. Tabel 22 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Relasi Antar Pribadi/ Hubungan Kesejawatan Guru	107
23. Tabel 23 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Hubungan Kerjasama antar Guru	109
24. Tabel 24 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Kinerja Rekan Guru	111
25. Tabel 25 :	
Distribusi Frekuensi Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah	114
26. Tabel 26 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru	117
27. Tabel 27 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Distribusi Pekerjaan/ Pendelegasian Wewenang	118
28. Tabel 28 :	
Distribusi Frekuensi pada Indikator Proses Pengambilan Keputusan	120
29. Tabel 29 :	
Normalitas Data Penelitian	130
30. Tabel 30 :	
Hasil Uji Linearitas Data Penelitian	130
31. Tabel 31 :	
Hasil Uji Validitas Angket pada Variabel Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan ( $X_1$ )	132
32. Tabel 32 :	
Hasil Uji Validitas Angket pada Variabel Sikap Guru	

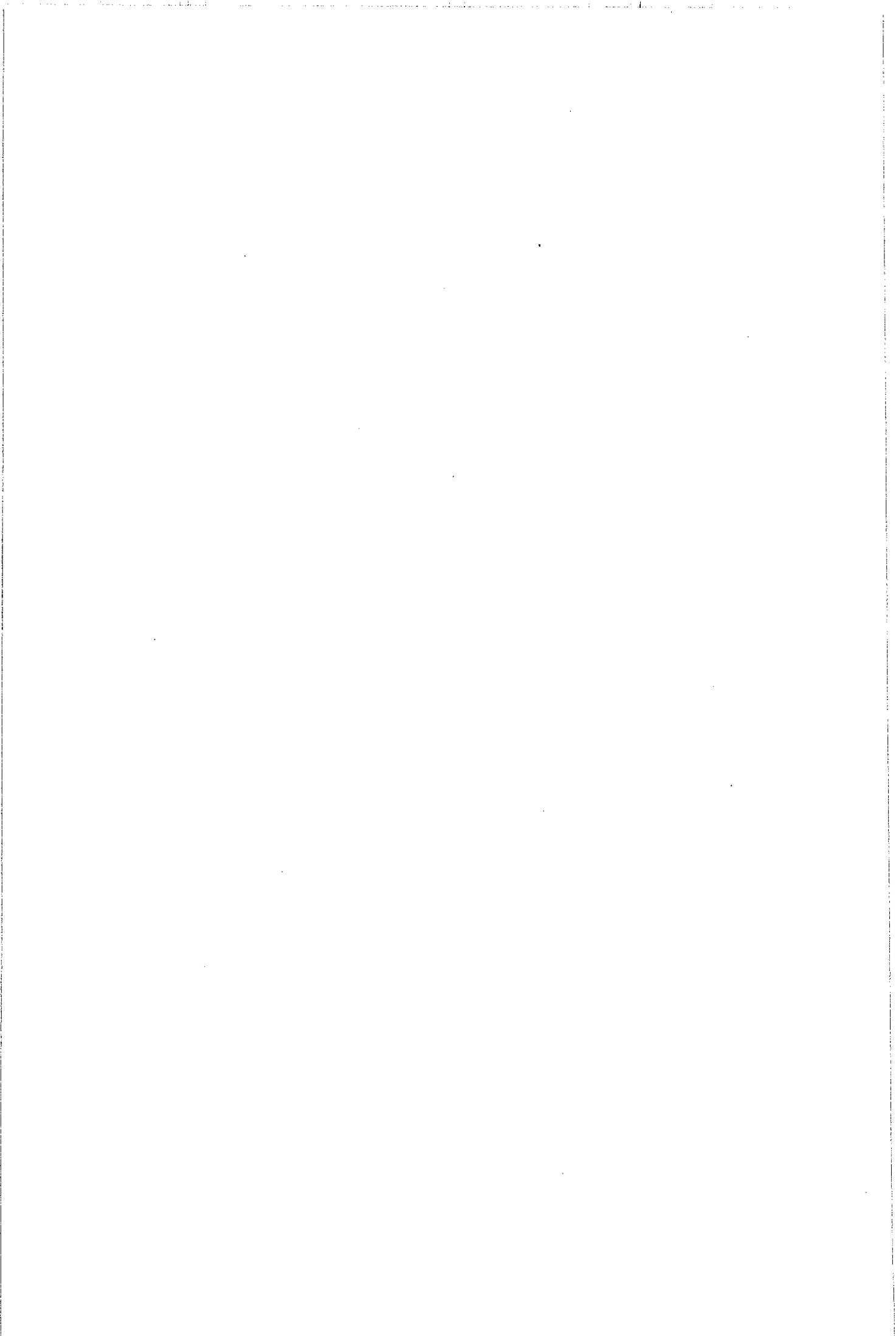


terhadap Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	133
33. Tabel 33 :	
Hasil Uji Validitas Angket pada Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_3$ )	134
34. Tabel 34 :	
Hasil Uji Validitas Angket pada Variabel Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah (Y)	134
35. Tabel 35 :	
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	135
36. Tabel 36 :	
Hasil Perhitungan Regresi Multipel	138
37. Tabel 37 :	
Hasil Analisis Regresi	141
38. Tabel 38 :	
Hasil Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif	157



## DAFTAR GRAFIK

	Halaman
1. Grafik 1 :	
Distribusi Frekuensi Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah	78
2. Grafik 2 :	
Distribusi Frekuensi Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan	89
3. Grafik 3 :	
Distribusi Frekuensi Sikap Guru Terhadap Lingkungan Kerja	103
4. Grafik 4 :	
Distribusi Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah	116



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Hasil Tabulasi Scoring Data Instrumen Penelitian	1
2. Hasil Tabulasi Scoring Data Try Out Instrumen Penelitian	13
3. Hasil Tabulasi Nilai Kualitatif Jawaban Responden	16
4. Hasil Perhitungan Analisis Sumbangan Efektif dsn Relatif Variabel $X_1$ , $X_2$ , $X_3$	20
5. Hasil Uji Hipotesis dan Analisis Regresi	24
6. Daftar Angket dan Tabel Angket Penelitian	29





## **B A B I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Sebagai konsekuensi gerakan reformasi, kini terus berkembang isu-isu publik berupa tuntutan perubahan dan pembaruan dalam berbagai aspek kehidupan. Salah satu isu tersebut adalah tentang pembaruan pendidikan nasional yang kemudian berkembang dalam wacana otonomi pendidikan atau dalam ungkapan lain adalah desentralisasi pendidikan.

Masalah tuntutan desentralisasi pendidikan ini sesungguhnya merupakan persoalan lama. di kalangan pakar pendidikan dan para pemerhati yang mempelajari sistem pendidikan nasional di Indonesia telah cukup lama mengkampanyekan perlunya desentralisasi pendidikan. Maka tidak heran apabila di sepanjang perjalanan era reformasi sekarang ini, tuntutan itu semakin menguat sebagai sesuatu yang tidak boleh ditunda-tunda dan ditawar-tawar lagi.

Lebih-lebih dengan lahirnya undang-undang otonomi daerah, yakni Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, tuntutan desentralisasi pendidikan telah memiliki kekuatan konstitusional. Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 25 Tahun 2000 yang mengatur

tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom, semakin memperjelas kecenderungan otonomi bidang

pendidikan, dimana peran-peran Pemerintah Pusat dan Propinsi semakin terbatas, termasuk di dalamnya bidang pendidikan.

Isu-isu pokok yang terus bergulir terutama menyangkut gagasan-gagasan dasar tentang konsep "*School Based Management*" atau lazim dibahasakan "Manajemen Berbasis Sekolah". Pada esensinya istilah ini secara umum difahami sebagai bentuk/model pendidikan sekolah yang memiliki kemampuan otonom dalam perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Adanya keleluasaan, kreatifitas, dan dinamika pihak manajemen sekolah (kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya) dalam mengatur dan mengambil kebijakan pendidikan di sekolah.

Disamping itu, juga konsep "*School Based Community*" atau sering dibahasakan "pendidikan sekolah berbasis masyarakat" (*community based-education*), dimana masyarakat merasa memiliki pendidikan dan oleh sebab itu diarahkan kepada pemenuhan akan kebutuhan kehidupan yang nyata di dalam masyarakat (Tilaar: 2000: 94)

Kedua gagasan tersebut berbalik kontras dengan paradigma yang dianut dan diterapkan selama pemerintahan Orde Baru, dimana kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan sekolah menjadi milik dan hak otoritas birokrasi. Kedua gagasan itu juga dipandang sebagai inti konsep desentralisasi pendidikan dimana masyarakat diharapkan ikut memiliki kembali hak-haknya yang telah hilang.

Pengalaman sentralisasi kebijakan dan manajemen pendidikan dalam kurun waktu dua puluh lima tahun lebih pemerintahan Orde Baru,

dalam pandangan Tilaar ( 2000:5) praktek penyelenggaraan pendidikan lebih mencerminkan sebagai hasil karya birokrasi.

Zamroni (2000:38) juga mengkritik secara tajam. Akibat sentralisasi manajemen pendidikan telah terjadi dominasi birokrasi dan kontrol politik yang berlebihan terhadap pendidikan, telah terjadi dominasi Pemerintah Pusat atas sekolah. Akibat lebih lanjut telah melahirkan organisasi sekolah yang tidak mendukung untuk mampu menghasilkan lulusan berkualitas. Organisasi sekolah menjadi bercorak birokratis-sentralistik, cenderung menimbulkan rigiditas, karena pendidikan diperlakukan secara seragam sebagai suatu industri yang dapat dilaksanakan dengan instruksi dari Pusat.

Dalam praktek manajemen sekolah sehari-hari, kepala sekolah lebih mencerminkan sikap dan perilaku sebagai kepanjangan tangan birokrasi, lebih taat dan setia kepada pejabat atasannya dari pada memperhatikan nasib guru dan tuntutan masyarakat lingkungan. Sementara itu guru juga lebih berorientasi setia dan patuh pada instruksi dan petunjuk kepala sekolah serta berorientasi mengejar target kurikulum yang telah ditetapkan. (Zamroni; 2000:38).

Jadi, persoalan-persoalan yang bersifat strategis dan teknis dalam penyelenggaraan sekolah relatif telah diatur dan ditetapkan birokrasi di Pusat hingga di Daerah. Para guru relatif hanya melaksanakan, tanpa memiliki kebebasan melakukan inisiatif, kreativitas dan inovasi dalam proses manajemen sekolah.

Dalam pengamatan dan pengalaman sebagai seorang yang pernah menjadi guru dan menangani bidang pendidikan, posisi guru relatif terbatas hanya sebagai tenaga pengajar dan melaksanakan fungsi edukatif berdasarkan standar baku kurikulum dan program pengajaran atau garis-garis besar program pengajaran (GBPP) yang sudah ditetapkan pemerintah pusat. Kebijakan-kebijakan sekolah dalam pengembangan program baik bersifat kurikuler maupun non kurikuler, keterlibatan guru relatif sangat terbatas.

Partisipasi guru dalam proses manajemen dalam prakteknya di sekolah lebih dekat menyerupai proses mobilisasi untuk mencapai target GBPP dan beban mengajar (target angkat kredit). Dengan kata lain, tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah relatif sangat rendah. Kalau ada proses partisipasi guru dalam kebijakan atau proses pengambilan keputusan, biasanya terbatas kepada hal-hal yang bukan substansial dan tidak strategis.

Pembaruan kurikulum nasional tahun '94 dan disempurnakan lagi dengan suplemen kurikulum tahun '99, secara substansial telah memberikan keleluasan dan kebebasan pihak manajemen sekolah dan para guru untuk melakukan rekonstruksi operasional penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Jabatan kepala sekolah juga telah mengalami pembaruan, dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Tetapi secara riil dalam praktek manajemen pendidikan di sekolah relatif tidak memiliki perubahan di banding tahun-tahun sebelumnya.

Terdapat banyak faktor rendahnya partisiapsi guru dalam proses manajemen sekolah, antara lain ;

- a) Postur kurikulum tetap bersifat sentralisasi dan dibawah kontrol birokrasi pusat, sehingga dalam praktek lembaga sekolah menjadi bergantung pada petunjuk operasional dari birokrasi.
- b) Perubahan yang terjadi dalam kebijakan kurikulum pendidikan nasional belumlah menyentuh perubahan perilaku birokrasi dalam memperlakukan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- c) Di masa lalu guru sebagai pegawai negeri (PNS), adalah menjadi anggota organisasi politik penguasa Orde Baru, sehingga demi alasan politik lebih baik guru pasif.
- d) Kontrol politik yang masuk ke dalam lembaga sekolah telah menyebabkan hilangnya keberanian inovasi manajemen sekolah.
- e) Tradisi birokrasi yang telah terlanjur melekat dalam lembaga sekolah, ikatan taat pada perintah dan tunduk pada atasan menjadi melekat dalam proses manajemen sekolah khususnya dalam hubungan antara guru dengan kepala sekolah.

Dalam desentralisasi pendidikan, konsep partisipasi, yaitu keterlibatan unsur-unsur (*stakeholder*) lembaga pendidikan sekolah menjadi sangat penting. Stakeholder dibutuhkan secara aktif serta terlibat langsung dalam memberi dan menentukan arah yang bermakna serta dalam pengambilan kebijakan dan proses manajemen pendidikan. Dalam konteks ini pula, peran guru sebagai pendidik dan pengajar yang sekaligus anggota

organisasi sekolah menjadi sangat penting dalam proses manajemen sekolah.

Peran guru tersebut diharapkan semakin nyata dalam mengembangkan kreatifitas dan inovasi-inovasi organisasi sekolah yang mandiri mampu mengembangkan otonomi pendidikan sesuai tuntutan reformasi. Sebagai anggota organisasi sekolah dan sekaligus pelaku utama operasional pendidikan di sekolah, persepsi, sikap dan perilaku guru yang inovatif diharapkan juga menjadi elemen utama proses terwujudnya otonomi pendidikan atau otonomi sekolah.

Maka dalam penelitian ini, secara garis besar dilatarbelakangi hal-hal sebagai berikut :

- a) Isu-isu publik dalam berbagai bidang kehidupan politik dan pemerintahan yang mewarnai perjalanan reformasi dan demokratisasi, terutama terkait implementasi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- b) Isu atau gagasan tentang otonomi pendidikan atau dalam ungkapan lain tentang desentralisasi pendidikan, dimana secara operasional mengandung arti dan makna perlunya otonomi sekolah yang mencerminkan kemandirian manajemen sekolah sebagai penyelenggara pendidikan nasional.
- c) Isu-isu pokok terutama menyangkut gagasan-gagasan dasar tentang konsep, *pertama*; "*School Based Management*" dan *kedua*, konsep "*School Based Community*"

- d) Kritik terhadap sentralisasi kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang dianut dan diterapkan pemerintah Orde Baru dan hingga sekarang ini dipandang masih menjadi bagian sistem yang mempengaruhi pendidikan nasional terutama penyelenggaraan manajemen sekolah.

Dalam perkembangan penyelenggaraan manajemen pendidikan di sekolah sekarang ini yang menjadi persoalan dan pertanyaan, apakah telah terjadi perubahan yang berarti dalam situasi dinamika reformasi dan tuntutan-tuntutan publik akan berbagai perubahan dan pembaruan dalam banyak aspek. Apakah organisasi sekolah atau lembaga pendidikan sekolah yang menjadi basis utama penyelenggaraan pendidikan nasional telah terjadi perubahan signifikan dalam perilaku organisasi serta manajemen sekolah sesuai kecenderungan yang berkembang di tengah masyarakat.

Paling tidak, yang hendak dijawab dalam penelitian ini apakah terdapat prakondisi perilaku organisasi serta manajemen sekolah yang memungkinkan berkembangnya proses-proses partisipasi anggota organisasi sekolah khususnya para guru dalam manajemen sekolah. Sehingga hal tersebut dapat mendorong terjadinya perubahan dan pembaruan yang mencerminkan nuansa demokratisasi dan desentralisasi atau otonomi manajemen sekolah.

Sehubungan dengan latar belakang masalah dan pertanyaan dasar tersebut, maka fokus perhatian dalam penelitian ini terutama untuk melihat dan mempelajari masalah-masalah sebagai berikut ;

- a) Intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah, khususnya dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan atau kebijakan.
- b) Bagaimana respons perseptual guru dalam memberikan penghargaan terhadap profesi keguruan
- c) Bagaimana sikap guru terhadap lingkungan organisasi sekolah dalam kaitannya dengan proses maupun penyelenggaraan manajemen sekolah.
- d) Mempelajari seberapa besar sumbangan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap adanya prakondisi bagi proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah yang memungkinkan terjadinya perubahan kearah tercipta otonomi sekolah.
- e) Juga mempelajari bagaimana masing-masing variabel memiliki hubungan berkaitan dengan proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

1. Apakah terdapat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
2. Apakah terdapat hubungan antara penghargaan guru terhadap profesi dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.



3. Apakah terdapat hubungan antara sikap guru terhadap lingkungan kerja dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
4. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang
5. Seberapa besar terdapat hubungan antara penghargaan guru terhadap profesi, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri kota Semarang.

#### **C. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui dan mengukur tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dan mengukur besarnya hubungan antara penghargaan guru terhadap profesi dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui dan mengukur besarnya hubungan antara sikap guru terhadap lingkungan kerja dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
4. Untuk mengetahui dan mengukur besarnya hubungan antara kepemimpinan dengan tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Sebagai sumbangan karya untuk memperkaya khazanah studi kependidikan terutama dalam wacana pengembangan otonomi pendidikan yang didalamnya termasuk konsep otonomi sekolah, terutama mengenai peran guru dalam sistem manajemen sekolah.
2. Sebagai bahan masukan untuk pengembangan studi dan penelitian yang lebih komprehensif dalam upaya mencari format otonomi pendidikan yang ideal, terutama pengembangan format manajemen sekolah yang relevan dengan konsep "*school based management*" dan "*school based community*".
3. Sebagai bahan sumbangan kajian guna merumuskan pengambilan keputusan/kebijakan dalam pengembangan pendidikan khususnya menyangkut implementasi otonomi pendidikan dalam kerangka implementasi otonomi daerah.

## **B A B II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI/PENGAJIAN TEORITIS**

##### **1. Peran Guru dalam Proses Manajemen**

###### **a. Pengertian Manajemen**

Banyak definisi manajemen sesuai sudut pandang dan perhatian para ahli. Definisi yang lazim tentang manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Ada yang menambah dengan perancangan konsep sumber daya manusia dan motivasi, dan yang lain mengembangkan konsep pengambilan keputusan sebagai inti manajemen.

Namun, manajemen pada dasarnya adalah suatu aktivitas dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen memerlukan koordinasi sumber daya manusia dan material ke arah tercapainya tujuan. Sedikitnya terdapat empat unsur dasar proses manajemen; yaitu; (i) ke arah mencapai tujuan, (ii) melalui orang-orang, (iii) dengan teknik atau cara tertentu, dan (iv) dalam organisasi ( Kast dan Rosenzweig; 1995:6, jilid I )

Karena manajemen menyangkut manusia sebagai faktor utama, maka manajemen didefinisikan juga sebagai proses pendayagunaan bahan baku atau potensi dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi,

arahan, kordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Esensi dalam manajemen adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil yang diharapkan (Simamora; 1996: 3)

Dalam hubungan dengan faktor sumberdaya manusia ini, Hasibuan (2000: 1) mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Secara spesifik Kast dan Rosenzweig (1995:7), mengidentifikasi konsep manajemen sebagai subsistem dalam sistem organisasi yang merupakan kekuatan vital. Mencakup di dalamnya aktivitas :

- a) mengkordinasi sumberdaya manusia, material, dan keuangan ke arah tercapainya sasaran organisasi secara efektif dan efisien,
- b) menghubungkan organisasi dengan lingkungan luar dan menanggapi kebutuhan masyarakat,
- c) mengembangkan iklim organisasi dimana orang dapat mengejar sasaran perorangan (individual) dan sasaran bersama (collective),

- d) melaksanakan fungsi-fungsi tertentu yang dapat diterapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan, rekayasa SDM, mengorganisasi, melaksanakan dan mengawasi,
- e) melaksanakan berbagai peranan antar pribadi, informasional, dan memutuskan (decisional).

Dalam konteks manajemen, kebijakan apa pun yang diambil dan dikembangkan dalam bidang pendidikan, pada prinsipnya dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan nasional dalam segala aspeknya dalam rangkaian upaya mencapai tujuan pendidikan nasional, dan lebih khusus kualitas pendidikan atau tujuan pendidikan di lembaga sekolah. Demikian halnya yang terjadi dalam kebijakan desentralisasi pendidikan, kualitas pendidikan diharapkan akan dapat memberi harapan masyarakat.

#### b. Peran Guru dalam Manajemen Sekolah

Secara definitif guru adalah orang yang pekerjaannya atau mata pencahariannya, profesinya mengajar (Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia; 1994:330). Dalam pasal 27 ayat 3 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989, tenaga pengajar merupakan tenaga pendidik yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar, pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut guru (Depag RI; 2000:12).

Sedang sekolah secara definitif adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi

pelajaran menurut tingkatannya (Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia; 1994:892).

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989 pasal 10 ayat 2, menyebutkan bahwa jalur pendidikan sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan (Depag RI; 2000:5)

Dalam lingkup organisasi sekolah guru adalah individu-individu anggota organisasi sekolah memiliki peran sentral sesuai kedudukannya sebagai pengajar dan pendidik. Dalam proses manajemen sekolah, guru memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Sehingga keberhasilan tujuan organisasi sekolah atau lebih spesifik keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah bergantung juga pada kontribusi dan partisipasi aktif guru dalam proses manajemen sekolah.

Guru dalam kapasitas profesinya sebagai pendidik dan pengajar di lembaga sekolah adalah juga merupakan bagian dari masyarakat. Dalam konteks ini, guru dapat menjalankan peran memfasilitasi komunikasi dan kerjasama pihak manajemen sekolah dengan masyarakat. Juga dapat berperan mendorong partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dimana hal itu sangat dibutuhkan dalam menentukan arah hidup bersama dalam pengembangan pendidikan.

Sebab, pendidikan yang terlepas dari budaya masyarakat, adalah pendidikan yang tidak mempunyai akuntabilitas. Semakin besar partisipasi masyarakat di dalam pendidikannya, semakin tinggi pula akuntabilitas pendidikan, termasuk di dalam relevansi pendidikan terhadap kebutuhan yang nyata dalam masyarakat. (Tilaar; 2000: 90)

Dalam sejumlah studi penelitian tentang pendidikan yang dikutip *Tilaar* (1994: 120), menunjukkan bahwa faktor guru merupakan elemen yang sangat penting bagi peningkatan kualitas pendidikan. Beberapa hasil studi yang direview oleh *Fuller* (1987) memberikan konfirmasi bahwa harapan guru terhadap murid positif efeknya terhadap belajar. Demikian juga *Poslethwaite* (1987) studi tentang persepsi guru terhadap kemampuan kelas, dan *Anderson* (1987) tentang sikap positif terhadap belajar murid, memberikan kesimpulan yang sama mengenai variabel guru. Pengharapan guru ini berhubungan dengan sikap guru yang secara profesional memiliki tanggung jawab moral terhadap kemajuan belajar siswa mereka.

Salah satu cara yang relevan dan urgen dalam mengembangkan tanggung jawab moral guru-guru ialah mengembangkan situasi manajemen sekolah yang kondusif untuk para guru belajar bersama di sekolah melalui diskusi yang teratur. Dengan demikian komponen manajemen sekolah merupakan faktor penunjang yang mutlak bagi peningkatan kualitas pendidikan (*Tilaar*; 1994: 121)

Diantara variabel manajemen sekolah yang sangat penting (studi Fuller, 1987), dan juga dilakukan studi oleh Ace Suryadi (1986) adalah kualitas kepala sekolah. Suatu kenyataan bahwa kepala sekolah yang berpengalaman selalu membimbing guru-guru, mendengarkan keluhan bawahan, cenderung memberi efek positif terhadap prestasi belajar murid. (Tilaar, 1994: 122)

Faktor guru yang memberi efek positif bagi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah juga prestasi belajar murid, memberi gambaran pentingnya persepsi guru, sikap guru, motivasi guru dan tingkat partisipasi mereka dalam proses manajemen sekolah.

Dengan kata lain, persepsi, sikap, motivasi, dan partisipasi yang positif akan memberikan *impact* yang positif pula dalam proses manajemen sekolah yang pada gilirannya akan membawa efek lebih lanjut terhadap kemajuan belajar murid atau kualitas pendidikan yang tercermin dalam kualitas prestasi murid.

### 3. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Manajemen

#### a. Pengertian Partisipasi

Secara definitif, pengertian partisipasi adalah sesuatu yang menunjukkan kepada adanya keikutsertaan secara nyata dalam suatu kegiatan (Imron; 2000: 80).

Hal turut berperan serta dalam suatu kegiatan (Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia; 1994: 732)



Davis (1996:179-185, jilid I), menjabarkan makna partisipasi sebagai wujud keterlibatan mental dan emosional anggota organisasi atau orang-orang dalam situasi yang mendorong mereka memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau organisasi dan berbagi tanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Melalui partisipasi akan memberikan manfaat hasil keluaran lebih besar dengan kualitas lebih baik.

Hal yang hampir senada diungkapkan Robbins (1996:240-241, jilid I), yaitu keterlibatan anggota organisasi atau karyawan merupakan suatu proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi sukses organisasi. Dalam manajemen yang partisipatif penggunaan pengambilan keputusan bersifat gabungan, dalam arti bawahan (anggota organisasi) dan atasan (pemimpin) berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan dalam derajat tertentu secara bersama. Partisipasi juga dapat menciptakan pekerjaan anggota organisasi lebih menarik dan bermakna.

Sementara itu, Burt dan Roger mendefinisikan partisipasi sebagai aktivitas atau melakukan sesuatu oleh, dengan dan lewat orang lain dengan menciptakan situasi dimana anggota organisasi terlibat secara mental dan emosional dalam situasi yang mendorong sumbangan yang positif kepada tujuan organisasi. Burt dan Roger berargumentasi bahwa partisipasi anggota organisasi akan memberikan

hasil jangka panjang yang lebih menguntungkan, disebabkan dua alasan. Pertama, ia menyumbang kepada proses mengesahkan wewenang atau mendapatkan pengakuan dari yang tunduk pada wewenang tersebut. Kedua, ia akan melepas potensi seseorang atau individu anggota organisasi yang dapat membuat sumbangan positif yang lebih memungkinkan menghasilkan keterlibatan mental dan emosional, sehingga baik motivasi dan komitmen akan meningkat pula (Timple ed.; 2000 : 88-89, jilid 2)

b. Peran Anggota Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Hal yang semakin penting dalam manajemen dewasa ini adalah tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien sebagai ukuran bagi efektivitas organisasi (Hanafi; 1997:8).

Maka partisipasi anggota organisasi dalam proses manajemen semakin urgen, dimana mereka melibatkan diri secara aktif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, sehingga tercipta kerjasama.

Gagasan utama dalam konsep partisipasi mencakup aspek-aspek sebagai berikut;

- a) Keterlibatan anggota organisasi dalam proses yang didasari kesadaran ikatan psikologis (mental-emosional) atau adanya komitmen dalam bersikap dan bertindak serta berperilaku.
- b) Kontribusi anggota organisasi yang memberi hasil positif kepada tercapainya tujuan organisasi.

- c) Proses keterlibatan yang didorong oleh adanya tanggung jawab anggota organisasi, bukan karena instruksi atau paksaan.
- d) Proses pengambilan keputusan yang melibatkan anggota organisasi.

Davis (1996:179-180, jilid I) membuat ilustrasi konsep partisipasi sebagai berikut ;

- a) *Pertama*, keterlibatan mental dan emosional, diri orang itu sendiri yang terlibat bukan sekedar fisik, bukan hanya keterampilan, bukan kerja sibuk, bukan sekedar terlibat tugas, melainkan egonya yang terlibat.
- b) *Kedua*, motivasi kontribusi berkaitan kesempatan pegawai/karyawan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya, bukan hanya kreativitas manajer yang disampaikan kepada kelompok karyawan untuk disepakati. Kontribusi berarti juga adanya kontrak sosial dua arah diantara orang-orang dalam organisasi, bukan sekedar prosedur mengalirkan gagasan dari atas.
- c) *Ketiga*, tunjang teruna tanggung jawab (*acceptance of responsibility*) yakni proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Mereka akan merasa organisasi menjadi bagian dirinya, masalah organisasi adalah masalah dirinya, jadi bukan sekedar pelaksana pekerjaan.

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu, bahwa manajemen adalah merupakan sub sistem dari sistem organisasi yang merupakan kekuatan vital. Aspek utama dalam manajemen antara lain adalah menyangkut pelaksanaan peranan antar pribadi individu dalam organisasi serta pengambilan keputusan (*decisional*).

Pengambilan atau pembuatan keputusan dalam organisasi merupakan suatu aktivitas dasar, dimana para pemimpin/manajer pada setiap tingkatan selalu membuat keputusan. Melalui keputusan-keputusan tersebut membawa implikasi adanya aktivitas-aktivitas dari sistem organisasi.

Robert Kreitner mendefinisikan pembuatan keputusan adalah proses identifikasi dan pemilihan alternatif serangkaian kegiatan yang sesuai dengan situasi yang ada ( Sabardi; 1997: 63).

Sementara itu, Hanafi (1997: 181) mendefinisikan pengambilan keputusan adalah memilih alternatif dari beberapa alternatif keputusan. Sebagai sebuah proses yang panjang mulai dari identifikasi masalah, analisis lingkungan yang relevan, mengembangkan alternatif-alternatif, dan memilih alternatif, maka alternatif yang paling baik merupakan alternatif yang memberikan kontribusi paling besar untuk pencapaian tujuan organisasi.

Umumnya terdapat dua jenis kategori pengambilan keputusan, yaitu (i) keputusan yang terprogram (*programmed decision*) dan (ii) keputusan yang tidak terprogram (*non-programmed decision*).

Keputusan yang terprogram adalah merupakan keputusan yang terstruktur atau yang muncul berulang-ulang. Karena terprogram biasanya organisasi atau pihak manajemen mempunyai aturan, kebijakan, dan prosedur yang dipakai dalam pengambilan keputusan tersebut. Sedang dalam keputusan yang tidak terprogram merupakan keputusan yang tidak terstruktur atau jarang muncul. Keputusan tersebut berasal dari masalah yang luar biasa atau tidak biasa muncul (Hanafi; 1997: 182-183).

c. Tingkatan Partisipasi

Dalam proses partisipasi, pengambilan keputusan melibatkan peranan antar individu anggota organisasi/karyawan dan antara pemimpin/manajer dengan anggota/karyawan.

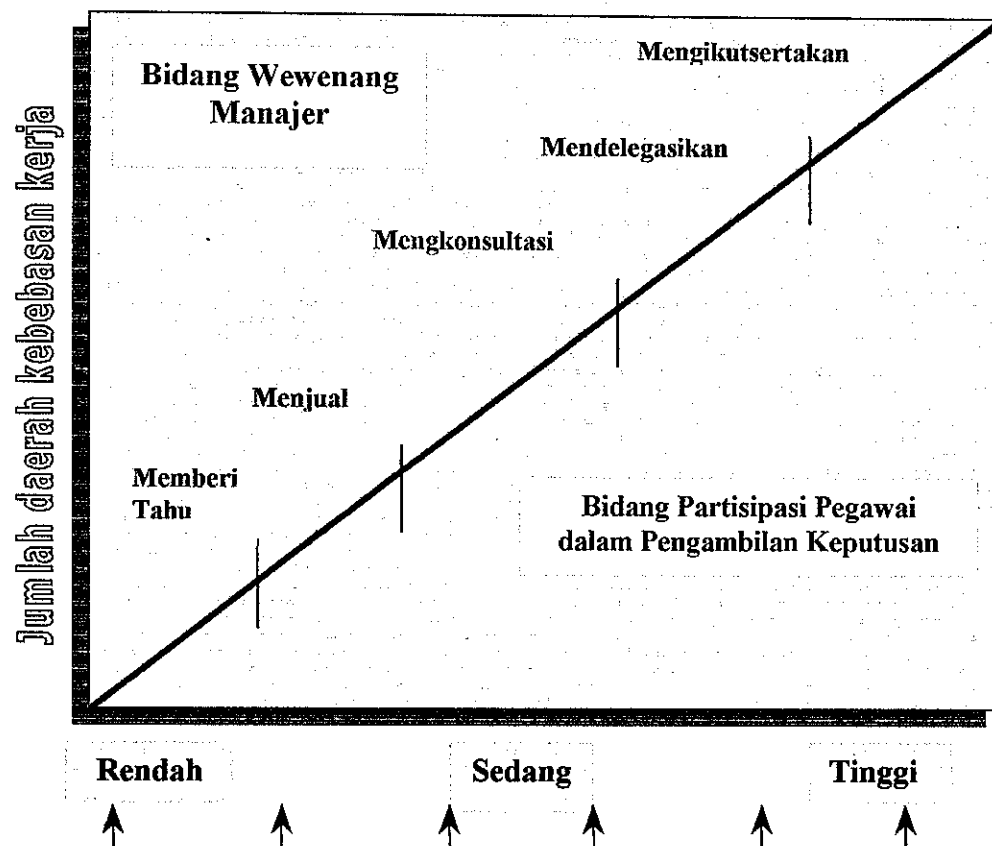
Bagaimana suatu proses partisipasi itu terjadi, Davis (1996:184, jilid I) mendiskripsikan tingkatan partisipasi pegawai/anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dalam beberapa kategori ;

1) Kadar partisipasi rendah, terbagai dalam dua tingkatan sifat/karakteristik partisipasi yaitu :

(a) Memberi tahu, yaitu sifat tindakan khas manajer/pemimpin mengambil keputusan dan mengumumkannya kepada anggota organisasi/karyawan. Davis memberi istilah populer 'manajemen autokratik'.

- (b) Menjual, yaitu sifat tindakan khas manajer menyajikan keputusan yang dapat diubah, mencari gagasan, dan menjual keputusan kepada anggota organisasi/karyawan. Istilah populernya 'autokrat murah hati'.
- 2) Kadar partisipasi sedang, yaitu proses partisipasi dalam tingkatan konsultatif, dengan karakteristik ;
- (a) Manajer mencari gagasan dari anggota organisasi/karyawan sebelum memutuskan, istilah yang digunakan Davis adalah "manajemen konsultatif".
  - (b) Manajer meminta kelompok anggota organisasi/karyawan untuk merekomendasikan tindakan sebelum memutuskan, istilah populer yang digunakan Davis adalah 'panitia partisipatif'.
- 3) Kadar partisipasi tinggi, yaitu proses partisipasi dalam dua tingkatan karakteristik;
- (a) Mendelegasikan, yaitu tindakan khas manajer/pemimpin memutuskan dengan kelompok anggota organisasi/karyawan, satu orang satu suara, istilah populernya 'manajemen demokratik-konsensus'.
  - (b) Mengikutsertakan, yaitu tindakan khas manajer/pemimpin meminta kelompok anggota organisasi/karyawan untuk memutuskan, istilah populernya 'manajemen bebas kendali'.

Diagram Model Partisipasi Davis



### 3. Persepsi dan Pembentukan Perilaku dalam Organisasi

#### a. Pengertian Persepsi

Persepsi adalah proses dimana seseorang menjadi sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimiliki, pengetahuan lingkungan yang diperoleh melalui interpretasi data indera (Gulo; 1995 : 207)

Atkitson et.al. (edisi 11: 276, jilid I), menggambarkan bahwa informasi indrawi yang memasuki diri manusia atau seseorang, dan bagaimana cara orang menghayati (*perceive*) objek

dunia dan manusia di lingkungannya dengan keutuhan yang terintegrasi adalah merupakan kemampuan perseptual. Lebih lanjut Atkinson mendefinisikan persepsi adalah penelitian bagaimana seseorang mengintegrasikan sensasi ke dalam *percepts* (hasil dari proses perseptual) objek, dan bagaimana seorang selanjutnya menggunakan *percepts* itu untuk mengenali dunia. Sistem perseptual menentukan dua hal, (a) objek apa yang ada di sana, dan (b) dimana objek itu berada.

Para ahli psikologi yang beraliran '*nativist*' berpandangan bahwa manusia sejak lahir telah memiliki kemampuan persepsi seperti yang dimiliki dalam kehidupannya. Kelompok '*empiricist*' berpendapat kemampuan persepsi diperoleh melalui pengalaman dengan objek-objek di dunia. Sedang bagi ahli psikologi kontemporer, berpandangan pada gabungan antara '*nativist*' dan '*empiricist*', yaitu bahwa genetika dan pengalaman mempengaruhi persepsi (Atkinson et.al, edisi 11: 276, jilid I).

Sementara itu Winardi (2001:45) menggambarkan persepsi (*perception*) sebagai sebuah proses internal yang bermanfaat sebagai alat penyaring dan sebagai sebuah metode untuk mengorganisasikan stimuli, yang memungkinkan seseorang menghadapi lingkungannya. Melalui kemampuan perseptual yang menyediakan mekanisme melalui stimuli, menjadikan seseorang



dapat memahami gambaran total tentang lingkungan yang diwakili oleh stimuli tersebut.

Dalam proses manajemen, persepsi individu anggota organisasi memiliki arti dan peranan penting. Secara definitif, persepsi adalah proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indrawi mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi menjadi sangat penting, karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri. Dunia seperti yang dipersepsikan adalah dunia yang penting dari segi perilaku. (Robbins, 1996: 124, *jilid I*)

Jadi, persepsi seseorang tentang diri dan lingkungannya, membentuk rasa percaya diri, harapan-harapannya, pandangan dan penilaian tentang sesuatu mengenai orang, peristiwa dan objek-objek lain yang dipersepsikan. Proses perceptual tersebut pada akhirnya mengarahkan dan menentukan motivasi, sikap dan perilaku individu anggota organisasi/karyawan dalam organisasi sesuai yang dipersepsikan.

b. Persepsi dan Pembentukan Perilaku

Kast dan Rosenzweig (1995:395), menempatkan persepsi sebagai dasar untuk memahami, karena ia merupakan alat dengan mana rangsangan (stimulus) mempengaruhi seseorang atau suatu organisme. Dalam proses persepsi selektif adalah penting, dimana

umumnya individu atau orang mengolah banyaknya informasi yang diterima, memilih informasi yang menyokong dan memuaskan dirinya serta cenderung mengabaikan informasi yang mengganggu atau tidak menguntungkan. Persepsi selain bersifat selektif, juga bersifat interpretatif atau penafsiran, dimana individu berfikir atau bertindak dengan cara tertentu sesuai penafsiran situasi dan pengalaman dirinya.

George Baker (dalam Timple ed.; 2000: 186 – 188, jilid 6) menggambarkan persepsi individu dalam organisasi sebagai sebuah kontrak psikologis. Kontrak psikologis ini membentuk interaksi di antara kedua belah pihak antara karyawan dan majikan/manajer yang sama kuatnya dengan dokumen hukum. Kontrak psikologis berlangsung dinamis dan relatif mengalami perubahan, harapan-harapan serta kontribusi-kontribusi individu dan organisasi saling mempengaruhi. Bagi Baker, persepsi karyawan dalam organisasi merupakan elemen kunci perilaku karyawan/anggota organisasi.

Mengapa persepsi sedemikian penting dalam konteks perilaku orang dalam organisasi. Winardi (2001:46-47) memberi alasan; (i) bahwa persepsi merupakan sebuah proses yang hampir bersifat otomatis, dan ia bekerja dengan cara yang hampir serupa pada masing-masing individu, tetapi sekalipun demikian secara tipikal menghasilkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda. Apa

yang dimaksud dengan sebuah situasi ideal, pada setiap individu bisa muncul persepsi yang berbeda, dan (ii) persepsi menjadi teramat penting bagi pemahaman perilaku keorganisasian, sebab individu bereaksi atau berperilaku bukan karena situasi di sekitarnya, tetapi berdasar apa yang terlihat olehnya, atau apa yang diyakininya tentang situasi tersebut.

Jadi, persepsi individu anggota organisasi sebagai proses seleksi dan penafsiran atas situasi atau realitas lingkungannya, adalah merupakan faktor yang berperan menumbuhkan motivasi atau menggerakkan individu dalam organisasi untuk bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu.

Persepsi yang positif terhadap lingkungan yang dipersepsikan, secara psikologis dapat mendorong orang termotivasi untuk bertindak dan berperilaku sesuai yang diharapkan dalam organisasi.

Robbins (1996: 198, jilid I) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikordinasikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi memiliki tiga unsur kunci, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Motivasi juga terkait erat dengan perilaku pada tataran prestasi dan produktivitas dalam organisasi.

Secara teoritis hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi. Davis dan Newstrom (1996:66, jilid I) mengklasifikasi dua kebutuhan dasar sebagai sumber motivasi, yaitu : (1) kebutuhan fisik pokok atau primary needs, dan (2) kebutuhan sosial dan psikologis atau secondary needs.

Maslow mengenalkan teori hirarki kebutuhan sebagai sumber motivasi, meliputi lima tingkat hirarki kebutuhan; yaitu : (i) kebutuhan fisik dasar, (ii) kebutuhan rasa aman dan jaminan , (iii) kebutuhan memiliki dan sosial, (iv) kebutuhan penghargaan dan status, (v) kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhannya (Davis;1996:68). Sementara itu, teori motivasi Mc. Clelland memfokuskan pada konsep atau variable motivasi prestasi, kekuasaan, dan afiliasi (Robins;1996:205, jilid I)

#### c. Penghargaan terhadap Profesi

Penghargaan terhadap profesi adalah merupakan wujud dari penghargaan terhadap nilai kerja, apakah pekerjaan yang dilakukan itu bermakna dalam hidup seseorang atau merupakan bagian nilai harga diri seseorang atau sebaliknya. Sehingga melalui pekerjaannya itu seseorang merasa dirinya berharga atau sebaliknya merasa dirinya kurang, bahkan tidak berharga dalam kehidupan social dan dalam aktivitas sehari-hari. Persepsi tentang nilai kerja itu sendiri, pada gilirannya yang menentukan apakah pekerjaan yang dilakukan seseorang itu berharga atau tidak bagi dirinya.

Dewasa ini dalam masyarakat telah terbentuk kelas-kelas sosial yang menampakkan diri dalam berbagai bentuk, misalnya kelas sosial berdasarkan golongan ekonomi, kedudukan sosial, keragaman profesi, dan sebagainya. Hal ini membawa implikasi lebih lanjutnya terhadap pembentukan persepsi orang nilai kerja.

Robbins (1996: 181, jilid I) memberikan tesis, yaitu ;

- 1). Bahwa pekerjaan yang secara mental menantang, sebagai faktor yang dapat mendorong tumbuhnya atau meningkatnya kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini menciptakan kondisi kerja yang secara mental menantang. Pada kondisi tantangan yang normal, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2). Bahwa ganjaran yang pantas, yaitu sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan pengharapan mereka, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak upah yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan. Promosi yang memberikan kesempatan pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih

banyak, dan status sosial yang ditingkatkan, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

Dengan demikian, penghargaan terhadap profesi adalah merupakan proses perseptual mengenai nilai kerja atau suatu profesi, seberapa jauh profesi atau pekerjaan itu memberi arti dan makna yang berharga bagi diri seorang. Seberapa besar hal itu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, seberapa jauh dapat memberikan harapan baik karir, kelangsungan pekerjaan maupun kelangsungan hidup.

Melalui pekerjaan itu memberikan rasa percaya atau keyakinan diri, eksistensi diri dalam lingkungan kerja dan masyarakat serta rasa tanggung jawab dalam pekerjaan. Proses perseptual melalui penghargaan profesi ini pula seorang individu karyawan/anggota organisasi dapat memiliki rasa senang dan sikap kepuasan kerja.

#### 4. Sikap dan Perilaku dalam Lingkungan Organisasi

##### a. Pengertian Sikap

Sikap atau attitude dapat diartikan sebagai suatu cara bereaksi terhadap suatu rangsangan yang timbul dari seseorang atau dari situasi tertentu (Indrawijaya;2000:40).

Mar'at (1981: 9-10) menguraikan bahwa sikap merupakan produk dari proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsangan yang diterimanya. Manifestasi sikap tidak dapat langsung terlihat, akan tetapi harus ditafsirkan terlebih dahulu sebagai tingkah laku yang masih tertutup.

Karena itu, sikap merupakan kesiapan dan kesediaan untuk bertindak, bukan sebagai pelaksana motif. Umumnya para ahli psikologi menggunakan istilah "*pre-disposition*" atau "*tendency*" yang berarti senantiasa adanya kecenderungan, kesediaan dapat diramalkan tingkah laku apa yang dapat terjadi jika diketahui sikapnya. Jadi, sikap belum merupakan suatu tindakan atau aktifitas, akan tetapi berupa "*pre-disposisi*" tingkah lalu (Mar'at;1981:11-12)

Sedang menurut Robbins (1996:11169) mendefinisikan sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek orang atau peristiwa. Sikap juga mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Sarnoff sebagaimana dikutip Sarwono (1984: 176) mengidentifikasikan sikap sebagai kesediaan untuk bereaksi (*disposition to react*) secara positif (*favorably*) atau secara negatif (*unfavorably*) terhadap objek-objek tertentu.

Dalam kaitan konsep sikap ini, seringkali dalam kenyataan sehari-hari sikap seseorang dinyatakan dalam wujud pendapat atau opini tentang sesuatu atau peristiwa. Akan tetapi Indrajaya (2000:40) membedakan antara sikap dengan pendapat. Pendapat adalah sebagai suatu pernyataan setelah seseorang melakukan penilaian atau pertimbangan.

Sikap memiliki beberap unsur atau komponen. Menurut Robbins (1996: 169-170) meniskripsikan komponen sikap sebagai berikut ;

- (i) komponen kognitif suatu sikap, adalah segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap,
- (ii) komponen afektif suatu sikap, adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap, dan
- (iii) komponen perilaku suatu sikap, adalah segmen yang merujuk pada suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

b. Pengaruh Sikap terhadap Perilaku dalam Organisasi

Di kalangan ahli ilmu perilaku organisasi, memandang bahwa sikap individu karyawan atau anggota organisasi merupakan dimensi yang sangat penting. Karena sikap seseorang berhubungan dengan aspek-aspek dalam organisasi, aktivitas pekerjaan serta interaksi sosial dalam organisasi.

Menurut Robbins (1996: 170) dalam organisasi sikap anggota organisasi/karyawan adalah sangat penting, karena sikap itu akan memperngaruhi perilaku kerja. Jika pekerja/karyawan meyakini misalnya para penyelia, pengaudit, dan atasan bekerjasama untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau kurang, maka dapat dimengerti bagaimana sikap itu terbentuk,



hubungan sikap dengan perilaku pekerja dan bagaimana sikap itu dapat diubah.

Dengan demikian dalam lingkungan organisasi sikap individu karyawan atau anggota organisasi akan membentuk perilakunya dan mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi dimana individu itu berada atau melakukan aktivitas.

Lingkungan organisasi yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lingkungan internal atau situasi dalam organisasi, yaitu situasi lingkungan sosial dimana individu karyawan/anggota organisasi dalam keseharian kerjanya berinteraksi satu sama lain serta lingkungan fisik dimana individu karyawan/anggota organisasi dalam keseharian kerjanya menggunakan dan memanfaatkan fasilitas yang ada dalam organisasi untuk keperluan aktivitas rutin sehari-hari.

Setiap orang dalam organisasi akan terlibat dalam aktivitas dirinya dan lingkungannya. Ia melakukan pekerjaan, berinteraksi dengan orang lain dan memanfaatkan perlengkapan yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, setiap individu terlibat dalam aktivitas lingkungan yang bersifat sosial dan lingkungan yang bersifat fisik. Jadi, situasi sosial dan non-sosial dapat membentuk sikap individu karyawan/anggota organisasi dalam berperilaku.

Faktor lingkungan kerja dimana individu karyawan/anggota organisasi itu melaksanakan aktivitas, memberikan kontribusi dalam

pembentukan sikap, bahkan terbentuknya sikap dan perilaku kepuasan kerja mereka.

Menurut Robbins (1996: 181-182, jilid I) faktor lingkungan kerja dapat mendorong tumbuhnya sikap kepuasan kerja bagi karyawan. Faktor tersebut adalah ;

- (i) Kondisi kerja yang mendukung, dimana karyawan biasanya peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Karyawan lebih menyukai keadaan lingkungan fisik yang tidak berbahaya, temperatur, cahaya dan factor-faktor tidak terlalu ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
- (ii) Rekan sekerja yang mendukung, dimana bagi kebanyakan karyawan kerja bukan sekedar mendapatkan uang dan prestasi dalam bekerja, lebih dari itu adalah mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung, dapat mengantar kepuasan kerja yang meningkat.

Jadi, lingkungan sosial atau situasi sosial bagi individu karyawan/anggota organisasi merupakan elemen yang sangat penting. Gerungan (1983: 76) menggambarkan pengertian situasi sosial adalah setiap situasi dimana terdapat saling hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain, atau setiap situasi dimana terjadi interaksi sosial.

Sherif sebagaimana dikutip Gerungan (1983: 77-78)

mendiskripsikan situasi sosial ke dalam dua kategori, yaitu :

- 1) Situasi kebersamaan (*togetherness situation*), yaitu merupakan situasi dimana berkumpul sejumlah orang, namun interaksi belum mendalam. Mereka berada dalam satu tempat, namun belum merupakan keseluruhan yang utuh, belum tercipta interaksi yang mendalam, tetapi karena kepentingan bersama telah berkumpul pada suatu tempat.
- 2). Situasi kelompok sosial (*group situation*), yaitu situasi dimana kelompok sosial merupakan tempat orang-orang berinteraksi sebagai suatu keseluruhan. Selain hubungan-hubungan pribadi antara orang-orang dalam kelompok itu, juga terdapat hubungan struktural dan hirarkhis, antara orang-orang yang menjadi pemimpin dan staf kelompok serta anggota biasa. Jadi, hubungan itu sudah berdasar pembagian tugas, kepentingan bersama, adanya peraturan dan sebagainya.

#### 4. Hubungan Persepsi, Sikap, Partisipasi dan Kepuasan Kerja

##### a. Hubungan Persepsi dengan Partisipasi

Persepsi atau kemampuan perseptual sebagai proses mental-psikologis pada setiap individu, dimana seseorang melalui stimulus indrawi terhadap objek lingkungan merasakan, menghayati, menyeleksi, dan menafsirkan objek serta mengorganisasikannya dalam proses kognitif dan afektif.

Melalui proses perceptual, ia merupakan dasar bagi setiap individu untuk mengambil keputusan bersikap dan bertindak sesuai yang dipersepsikan serta dorongan motivasi bagi setiap individu untuk berperanan dalam aktivitas organisasi.

Setiap individu anggota/karyawan dalam organisasi mengambil keputusan. Mereka membuat pilihan-pilihan untuk bersikap atau berperilaku. Bagaimana individu-individu dalam organisasi itu mengambil keputusan bersikap dan berperilaku, dan bagaimana kualitas pilihan-pilihan terakhir mereka, sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka (Robbins; 1996: 134).

Dalam banyak aspek persepsi seseorang dipengaruhi oleh faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Robbins (1996: 124 - 126, jilid I), mengelompokkan faktor-faktor tersebut dari dimensi pemersepsi atau pelaku persepsi, objek persepsi atau target yang dipersepsikan, dan konteks situasi dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan. Faktor pemersepsi akan berkait dengan karakteristik pribadi individu yaitu sikap, motif (kebutuhan), minat atau kepentingan, pengalaman hidup masa lalu, serta pengharapan (ekspektasi). Faktor objek atau target seperti orang-orang dengan tipologinya serta peristiwa-peristiwa dengan berbagai atribut dan latar belakangnya serta atribut lain dari objek target perseptual akan membentuk cara orang memandang atau mempersepsikan. Sedang faktor situasi dalam pandangan Robbins meliputi waktu, keadaan/tempat kerja, dan

keadaan sosial, adalah konteks penting unsur-unsur lingkungan sekitar dalam mana individu-individu melihat objek atau peristiwa tersebut membentuk/ mempengaruhi persepsi mereka.

Jadi, proses dan aktivitas partisipasi individu anggota organisasi/karyawan dalam wujud dan tingkatannya akan saling bergantung dengan persepsi mereka baik karena faktor internal maupun eksternal. Reaksi atau respons perseptual terhadap objek dan situasi lingkungan sekitarnya, dapat membangkitkan motivasi anggota organisasi/karyawan berpartisipasi dalam proses manajemen khususnya proses pengambilan keputusan.

Demikian juga sebaliknya melalui proses dan perilaku partisipasi dapat menjadi umpan balik respons perseptual yang memenuhi motif atau kebutuhan, minat, dan harapan-harapan individu anggota organisasi/karyawan. Sehingga hal itu dapat memberi kepuasan individual atau kepuasan kerja anggota organisasi/karyawan. Pada gilirannya melahirkan sikap positif yang menguntungkan dan menunjang tujuan organisasi.

#### b. Hubungan Sikap dengan Partisipasi

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa sikap memiliki unsur atau komponen kognisi, afeksi dan konasi. Sikap sebagai bentuk reaksi psikologis juga dapat bersifat positif dan negatif. Maka sikap seseorang atau individu karyawan/anggota organisasi dalam proses partisipasi dapat bersifat positif dan negatif.

Sesungguhnya hubungan unsur-unsur dalam sikap merupakan dinamika yang kompleks antara komponen kognisi, afeksi dan konasi atau kecenderungan bertingkah laku. Mar'at (1981: 13-14) menggambarkan komponen konasi yang merupakan kumpulan dari berfikir, keyakinan, dan pengetahuan, maka melalui proses afeksi yang memiliki penilaian emosional sikap dapat bersifat positif dan negatif. Sehingga melalui penilaian ini terjadilah kecenderungan bertingkah laku, timbul perasaan senang dan tidak senang.

Sikap dalam kaitan lingkungan organisasi, biasanya terkait dengan aktivitas pekerjaan para karyawan atau anggota organisasi. Sikap positif dan negatif yang dipegang mereka berkaitan langsung dengan aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Oleh karena sikap berpartisipasi atau sebaliknya dari para karyawan/anggota organisasi terhadap aktivitas dalam organisasi berhubungan erat dengan sikap yang mereka miliki.

Dalam kaitan sikap dan perilaku dalam organisasi ini, Robbins (1996: 170-171, jilid I) mendiskripsikan tiga aspek sikap, yaitu :

- 1) Pertama, kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, sebaliknya yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

- 2) Kedua, keterlibatan kerja (*job involvement*), sikap sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak dan peduli pada jenis kerja yang dilakukan.
- 3) Ketiga, komitmen organisasi (*organizational commitment*), yaitu suatu keadaan dalam mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

c. Hubungan Partisipasi dengan Kepuasan Kerja

Umumnya para anggota organisasi/pegawai atau karyawan yang terdidik lebih ingin berpartisipasi, karena mereka merasa lebih siap untuk memberikan kontribusi yang berguna. Apabila merasa kurang memperoleh kesempatan berpartisipasi, mereka cenderung berprestasi lebih rendah, merasa kurang puas, kurang berharga, stres, dan gejala ketidakpuasan lainnya. Tetapi juga harus diakui, sebagian orang lain lebih menginginkan partisipasi minimum dan tidak kecewa apabila kurang memperoleh kesempatan partisipatif (Davis dan Newstrom; 1996:186, jilid I)

Aktivitas partisipatif dalam organisasi dapat diterapkan dalam berbagai jenis pekerjaan, para anggota organisasi/karyawan dapat

terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersifat teknis, operasional maupun bersifat strategis.

Karena itu, hal terpenting makna partisipasi bagi individu dalam organisasi menurut Davis (1996:181, jilid I), adalah bahwa partisipasi menegembalikan hak asasi orang-orang di tempat kerja untuk menjadi anggota yang berperan memberikan kontribusi bagi kelompok kerjanya. Partisipasi membangun nilai manusiawi dalam organisasi, karena dapat menyalurkan kebutuhan akan rasa aman, interaksi sosial, penghargaan, dan perwujudan diri (eksistensi diri).

Dengan demikian partisipasi sebagai wujud keadaan yang memberikan ruang gerak bagi karyawan atau anggota organisasi menyalurkan dan mengembangkan aspirasi, kreativitas, ide, inovasi dan kemampuan-kemampuan lainnya dalam proses manajemen, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, dengan sendirinya akan berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Sebab, kepuasan kerja merupakan ekspresi perseptual atau dapat tersalurkan dan terpenuhinya kebutuhan, minat, penghargaan, ekspektasi dan eksistensi diri individu dalam organisasi. Namun, harus juga diakui masalah kepuasan kerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tidak mudah diukur.

Siagian (1999: 295), berpendapat bahwa kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsep maupun analisisnya. Kepuasan dapat memiliki konotasi makna yang beragam.



Walau demikian, menurut Siagian berdasarkan hasil penelitian apabila seseorang dalam pekerjaannya memiliki otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberi sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi, terdapat umpan balik hasil pekerjaan yang dilakukan, yang bersangkutan akan merasa terpuaskan. Diterima seseorang sebagai anggota kerja oleh organisasi secara terhormat dapat memberi kepuasan kerja yang tinggi. Termasuk situasi lingkungan ikut memberi kontribusi kepuasan kerja seseorang.

Untuk itu, Siagian (1999: 295-299) mendiskripsikan asumsi-asumsi indikator kepuasan kerja, antara lain;

- (i) pada umumnya terdapat korelasi positif antara prestasi kerja dengan tingkat kepuasan kerja, sehingga penting untuk mengusahakan kepuasan kerja dengan memaksimalkan prestasi kerja,
- (ii) kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kedisiplinan karyawan, dan sebaliknya ketidakpuasan cenderung tinggi tingkat kemangkiran,
- (iii) ketidakpuasan berkorelasi atau dapat menjadi penyebab keinginan meninggalkan pekerja yang diakibatkan oleh ketidakpuasan pada tempat kerja, penghasilan, kondisi kerja, hubungan yang tidak harmonis dengan pimpinan/atasan maupun sesama rekan kerja, pekerjaan tidak sesuai, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, jelaslah bahwa aktivitas-aktivitas atau pekerjaan yang memberikan peluang seluas-luasnya bagi perilaku partisipatif dari karyawan/anggota organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

## 5. Kontribusi Kepemimpinan dalam Proses Partisipasi

### a. Pengertian Kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan difahami kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robins, 1996: 39, jilid II).

Hanafi (1997: 362) memaknai kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan melibatkan pemimpin-bawahan dan pembagian kekuasaan (*power*).

Dari semua fungsi manajemen, kepemimpinan (*leadership*) melibatkan hubungan langsung manajer/pemimpin dengan bawahan atau anggota organisasi, sehingga memimpin merupakan bagian sentral dari peran manajer. Sabardi (1997: 158) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok.

Sementara itu, Kast dan Rosensweig (1995: 514) memandang kepemimpinan sebagai (1) kelompok status (posisi elit), (2) tokoh, (3) fungsi, dan (4) proses. Para direktur, administratur, manajer, kepala

biasanya dimasukkan sebagai tokoh dalam kategori kepemimpinan, dan status elit dapat karena keturunan, pemilihan, atau pengangkatan. Fungsi kepemimpinan memudahkan tercapainya sasaran kelompok, dan dalam organisasi modern fungsi itu dapat dilaksanakan oleh peserta atau anggota organisasi.

b. Peran Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah merupakan bagian penting dari manajemen, walaupun bukan sebagai hal yang paling menentukan kinerja manajemen. Oleh karena itu, kepala sekolah yang secara formal diangkat sebagai pemimpin dalam organisasi sekolah mempunyai peran yang besar bagi keberhasilan tujuan organisasi sekolah khususnya tujuan pendidikan yang menjadi tugas utama penyelenggaraan sekolah.

Sehubungan dengan pentingnya peran kepemimpinan tersebut, Gerungan (1983: 131) menguraikan tugas utama pemimpin adalah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik-baiknya dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan-keadaan bagaimanapun yang dihadapi kelompoknya.

Sementara itu, menurut Floyd Ruch seperti dikutip Gerungan (1983: 132-133) mendiskripsikan tugas utama pemimpin dalam tiga kategori; yaitu ;

- (i) tugas pertama seorang pemimpin ialah memberi struktur yang jelas mengenai situasi rumit yang dihadapai oleh kelompok (*structuring the situation*), ia dapat menafsirkan situasi yang sulit atau hal-hal yang kurang jelas dengan cara memuaskan bagi anggota kelompok,
- (ii) tugas kedua, mengawasi dan menyalurkan tingkahlaku kelompok (*controlling group behavior*), yaitu mengawasi tingkah individual yang tidak selaras, menepati peraturan yang telah disepakati bersama, serta menyalurkan aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang selaras dengan peraturan-peraturan yang disepakati bersama.
- (iii) tugas ketiga menjadi “*spokesman*” dari kelompok (*speaking for the group*). Dalam konteks ini pemimpin harus dapat merasakan dan menjelaskan kebutuhan-kebutuhan kelompok, mengenai sikap kelompok, harapan-harapan, tujuan serta kekhawatiran kelompok.

Bagaimana perilaku kepemimpinan dapat berlangsung efektif, faktor situasi secara langsung maupun tidak langsung ikut mempengaruhi proses-proses, bentuk dan intensitas perilaku partisipasi anggota organisasi, khususnya situasi kepemimpinan.

Kepemimpinan sebagai bagian organisasi sangat penting dalam manajemen, yakni proses yang mendorong dan membantu orang lain

bekerja atau beraktivitas dengan antusias untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang menyatukan dan merangsang atau mendorong anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam situasi tertentu. Sehingga ketiga unsur; yaitu pemimpin, pengikut (anggota organisasi) dan situasi adalah variabel yang saling mempengaruhi satu sama lain dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif (Davis dan Newstrom ; 1996: 152-153, jilid I)

Dalam perilaku kepemimpinan ini, Indrawijaya (2000: 145-146) dengan mengutip pendapat Duncan mengelompokkan perilaku kepemimpinan ke dalam tiga gaya kepemimpinan (style leadership), yaitu :

- (1) Gaya kepemimpinan otokratis, ialah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya dan lebih banyak memperhatikan pencapaian tujuan, cara melaksanakan dan bagaimana cara mencapainya.
- (2) Gaya kepemimpinan demokratis, ialah gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut. Anggota atau pengikut diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

- (3) Gaya kepemimpinan bebas (*laissezfaire*), ialah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam hal ini pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok, apa yang menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan.

Sementara itu, Davis (1996: 164-165) dengan menggunakan ungkapan yang berbeda, namun mempunyai makna atau arti yang relatif sama dalam memberikan gambaran perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan tersebut dikelompokkan juga ke dalam tiga tipologi, yaitu :

- a) Gaya pemimpin autokratik (*autocratic*), memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Mereka menata situasi kerja dan bagi pegawai melakukan apa yang diperintahkan. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.
- b) Gaya pemimpin partisipatif, mendesentralisasi wewenang. Keputusan timbul dari upaya konsultasi dari pengikut dan keikutsertaan mereka. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial dan para pegawai memperoleh informasi dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan saran.
- c) Gaya pemimpin bebas-kendali (*free-rein*) menghindari kuasa dan tanggung jawab. Mereka sebagian besar bergantung pada

kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran yang kecil.

Bagaimana situasi kepemimpinan memberi kontribusi menciptakan dan memberikan peluang munculnya inisiatif dan kreativitas anggota organisasi/karyawan terlibat aktif dalam proses partisipasi. Membangun komitmen karyawan (*job commitment*) atau apresiasi dan kesetiaan karyawan pada pekerjaan dapat merangsang dan mendorong aktivitas partisipasi.

Menurut Dessler (1997: 347-348) karyawan akan cenderung setia pada manajer/pemimpin yang membantu mereka mewujudkan pekerjaan, dengan mengembangkan dan menggunakan keterampilan dan bakat-bakat mereka semaksimal mungkin. Maka dengan memberdayakan tim kerja mereka akan membantu mendapatkan komitmen karyawan. Hal ini secara ideal dilakukan melalui ;

- a) pemerdayaan jabatan yaitu membangun tantangan dan prestasi ke dalam pekerjaan karyawan, dan
- b) dengan pemberdayaan karyawan yaitu memberi wewenang dan memampukan mereka untuk melakukan pekerjaan.

Dengan mengacu pada pendapat Davis di muka, proses partisipasi akan tercipta melalui kepemimpinan partisipatif. Karena pemimpin yang partisipatif bersedia mendesentralisasikan wewenang atau kewenangan itu menyebar diantara anggota organisasi, keputusan

timbul dari upaya konsultasi dari para pengikut, dan anggota organisasi terlibat dalam proses keikutsertaan untuk mengambil keputusan.

Dalam kepemimpinan yang partisipatif, pemimpin dan kelompok juga dapat bertindak sebagai suatu unit sosial atau kohesi kebersamaan sosial yang komunikatif, dimana anggota organisasi/pegawai memperoleh informasi, dapat mengungkapkan gagasan-gagasan dan menyampaikan saran-saran sesuai aspirasi mereka.

Proses partisipasi dapat berkembang dalam manajemen konsultif, yaitu manajer/pemimpin berkonsultasi dengan karyawan untuk mendorong mereka memikirkan berbagai isu dan mengembangkan gagasan mereka sebelum keputusan diambil serta menciptakan iklim konsultasi. Juga dalam manajemen demokratik, yaitu melimpahkan pengambilan keputusan penting bagi kelompok pegawai melalui kelompok dengan memanfaatkan gagasan dan pengaruh kelompok. Hanya saja, manajemen demokratik relatif lebih sulit diterapkan dalam organisasi hirarkhis yang berorientasi tugas, dan lebih tepat diterapkan dalam organisasi sosial yang bersifat suka rela (Davis dan Newstrom ; 1996: 188-189, jilid I)



## **B. HIPOTESIS**

### **1. Pengertian Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono; 2001: 39).

Menurut Singarimbun hipotesis dapat dinyatakan sebagai deduksi dari teori dan proposisi, maka hipotesis lebih spesifik sifatnya, sehingga lebih siap untuk diuji secara empiris (Singarimbun dan Effendi, ed.; 1995: 43).

Sementara itu Suharsimi (1996: 67) memberi batasan pengertian hipotesis sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Dalam penelitian ini jenis atau bentuk hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif, atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono; 2001: 45).

### **2. Rumusan Hipotesis**

Berdasarkan pengertian hipotesis serta rumusan permasalahan dan kerangka teori yang telah diuraikan terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

#### **a) Hipotesis Minor**

1. Terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi/pekerjaan, dengan tingkat partisipasi dalam pengambilan

keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

2. Terdapat hubungan positif antara sikap guru terhadap lingkungan kerja dengan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.
3. Terdapat korelasi positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

**b) Hipotesis Mayor**

Terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi/pekerjaan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

## **B A B III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. RANCANGAN PENELITIAN**

Dalam melaksanakan proses penelitian adalah dengan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Dalam hal ini menggunakan model penelitian survey, yaitu model penelitian dimana informasi yang hendak diperoleh dan dikumpulkan menggunakan metode atau teknik kuesioner. Pengumpulan data penelitian bersumber dari responden yang didasarkan atas sejumlah sampel untuk mewakili seluruh populasi (Singarimbun; 1989:3).

Sedang analisis data menggunakan teknik analisis data statistik.

#### **B. RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Sesuai perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka ruang lingkup/fokus utama penelitian adalah kajian empiris terhadap indikator-indikator perilaku organisasi sekolah, yaitu menyangkut perilaku partisipasi guru yang terkait langsung dalam proses manajemen sekolah atau penyelenggaraan pendidikan sekolah. Proses partisipasi akan dipelajari atau dikaji dalam hubungannya dengan persepsi guru sebagai anggota organisasi sekolah serta faktor kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan manajemen sekolah .

### C. LOKASI PENELITIAN

Mengingat keterbatasan biaya, waktu, dan kesempatan, maka lokasi penelitian di batasi pada Sekolah Menengah Umum Negeri (SMUN) di kota Semarang. Jumlah SMUN di kota Semarang sebanyak 16 buah dengan jumlah guru sebanyak 763 orang dan jumlah murid sebanyak 15.606 orang (Sumber data; Dinas P dan K Prop. Jawa tengah, 2001) .

Secara akademik pertimbangan pemilihan lokasi juga didasarkan pada pemikiran :

1. Secara sosiologis dan kultural wilayah kota merupakan wilayah yang relatif terbuka dan cepat menerima pengaruh terhadap akses informasi dan perubahan-perubahan kebijakan pemerintah termasuk dalam bidang pendidikan.
2. Jenjang pendidikan SMU merupakan jenjang pendidikan pengembangan intelektualitas ke arah kedewasaan sehingga lebih mungkin terbuka terhadap perubahan-perubahan perilaku organisasi atau manajemen ke arah pembaruan yang bersesuaian dengan tuntutan publik yang sedang berkembang khususnya menyangkut otonomi pendidikan.
3. Tenaga kependidikan atau para guru pada SMU relatif memiliki latar belakang pendidikan lebih tinggi di banding jenjang di bawahnya.

#### D. VARIABEL PENELITIAN

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai. Juga berarti konsep yang diberi lebih dari satu nilai (Singarimbun; 1995: 42- 48). Untuk menjabarkan konsep variabel dan hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Klasifikasi Variabel :

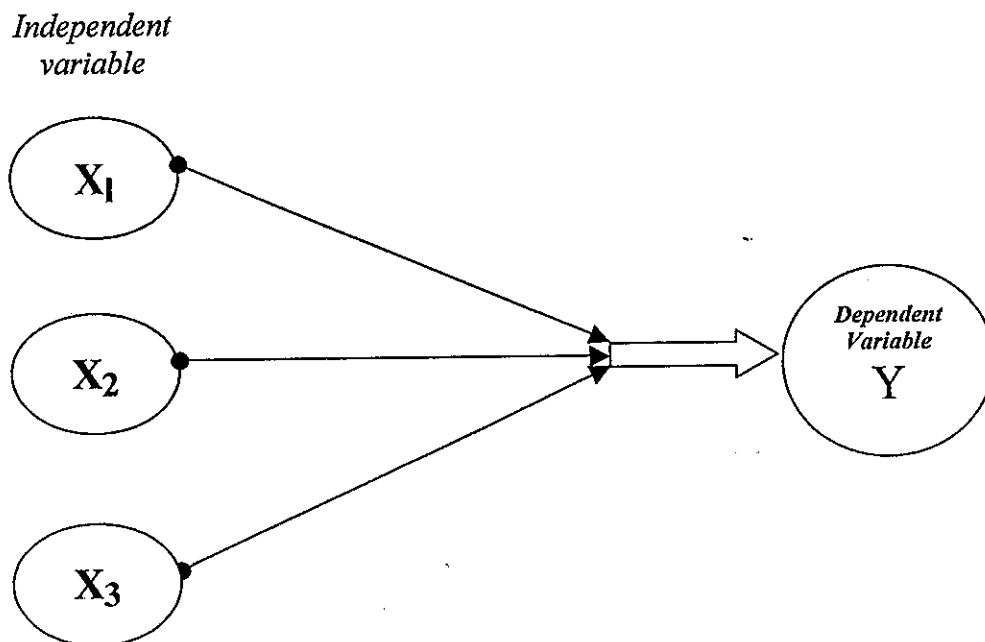
###### a. Independent Variable :

1. Penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ )
2. Sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ )
3. Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ )

###### b. Dependent Variable :

2. Intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah ( $Y$ )

#### SKEMA HUBUNGAN ANTAR VARIABEL



## **1. Definisi Konseptual**

### **a. Partisipasi guru dalam manajemen sekolah**

Partisipasi guru adalah proses keterlibatan atau keikutsertaan secara nyata yang memberi makna komitmen atau ikatan keterlibatan secara mental-psikologis, kontribusi nyata serta tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah dalam proses aktivitas pengambilan keputusan manajemen sekolah yang dilakukan para guru. Yakni seseorang yang karena kemampuan dan keahliannya diangkat menjadi pendidik dan pengajar pada lembaga pendidikan sekolah, atau seseorang yang melaksanakan pekerjaan profesi mendidik dan mengajar di lembaga pendidikan sekolah.

Sedang manajemen sekolah adalah proses manajemen dalam satuan organisasi sekolah atau organisasi yang menyelenggarakan pendidikan jalur sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Mengingat keluasan konsep manajemen, maka konsep manajemen dibatasi mengenai proses pengambilan keputusan dalam perencanaan pendidikan sekolah, pengembangan program dan pengembangan kurikulum yang dilaksanakan dalam organisasi sekolah. Hal ini untuk membatasi arah penelitian serta mengingat pentingnya peran guru dalam proses pengambilan keputusan manajemen sekolah dalam upaya mencapai tujuan proses

pembelajaran serta tujuan pendidikan di sekolah sesuai yang diharapkan.

***b. Penghargaan guru terhadap profesi keguruan***

Penghargaan guru terhadap profesi keguruan adalah respons guru yang dilakukan secara sadar melalui menghayati, menafsirkan, dan menilai (*judgment*) aktivitas pekerjaannya seberapa besar atau penting profesi atau pekerjaannya memiliki makna atau nilai dalam hidupnya di lingkungan organisasi sekolah.

***c. Sikap guru terhadap lingkungan kerja***

Sikap guru terhadap lingkungan kerja adalah respons evaluatif guru yang dilakukan secara sadar terhadap keadaan empirik lingkungan fisik dan sosial guru bekerja di sekolah.

***d. Kepemimpinan kepala sekolah***

Kepemimpinan kepala sekolah adalah aktivitas dan tindakan kepala sekolah dalam memimpin lembaga atau organisasi sekolah.

**2. Definisi Operasional**

***a. Partisipasi guru dalam Manajemen Sekolah***

Yang dimaksud partisipasi guru dalam penelitian ini adalah aktivitas keterlibatan dan bentuk-bentuk keterlibatan para guru SMU Negeri Kota Semarang dalam pengambilan keputusan

manajemen sekolah, menyangkut indikator-indikator sebagai berikut ;

- a. Intensitas komitmen guru terhadap tujuan organisasi sekolah
- b. Frekuensi keterlibatan guru dalam aktivitas pengambilan keputusan yang dipandang penting pihak manajemen sekolah,
- c. Kontribusi atau sumbangan pendapat, gagasan, dan tindakan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk perencanaan pendidikan dalam lingkup manajemen sekolah
- d. Kontribusi atau sumbangan pendapat, gagasan, dan tindakan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk pengembangan kurikulum pendidikan dalam lingkup manajemen sekolah
- e. Kontribusi atau sumbangan pendapat, gagasan, dan tindakan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk pengembangan program dalam lingkup organisasi sekolah
- f. Tingkat ketuntasan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah

***b. Penghargaan guru terhadap profesi keguruan***

Yang dimaksud penghargaan guru terhadap profesi keguruan dalam penelitian ini adalah pemaknaan dan penafsiran terhadap aktivitas pekerjaan guru yang dinyatakan dalam pendapat,



pandangan, penilaian dan sikap oleh para guru SMU Negeri di Kota Semarang. Dimensi atau konteks penghargaan profesi meliputi ;

- a) pendapat guru terhadap keberartian jabatan guru atau aktivitas keguruan,
- b) pendapat dan penilaian guru terhadap imbalan gaji/penghasilan profesi guru,
- c) penilaian guru terhadap volume/beban pekerjaan guru,
- d) penilaian guru terhadap rasa aman dalam bekerja,
- e) pendapat guru terhadap rasa keyakinan atau percaya diri dalam bekerja, dan
- f) pendapat terhadap ekspektasi karir dalam organisasi sekolah

***c. Sikap guru terhadap lingkungan kerja***

Yang dimaksud sikap guru terhadap lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah pernyataan dan tindakan evaluatif para guru terhadap lingkungan organisasi sekolah tempat guru berkerja, mencakup indikator sikap dan perilaku guru sebagai berikut ;

- a) Sikap guru terhadap kenyamanan tempat kerja di sekolah,
- b) Sikap guru terhadap fasilitas lembaga/organisasi sekolah,
- c) Sikap terhadap relasi antar pribadi sesama rekan kerja guru (hubungan kesejawatan),

- d) Sikap guru terhadap hubungan kerjasama dalam bekerja antar guru, dan
- e) Sikap guru terhadap kinerja rekan kerja guru

**d. *Kepemimpinan kepala sekolah***

Yang dimaksud kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah aktivitas dan tindakan kepala sekolah dalam memimpin guru sebagai bawahan atau anggota organisasi sekolah, mencakup indikator sebagai berikut ;

- a) hubungan pemimpin dengan bawahan atau guru sebagai anggota organisasi sekolah,
- b) aktivitas kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan /pendelegasian wewenang kepada guru,dan
- c) cara atau tindakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan

Tabel 1

**DESAIN OPERASIONAL VARIABEL PENEITIAN**

<b>VARIABEL</b>	<b>SIMBOL</b>	<b>INDIKATOR</b>
Penghargaan guru terhadap profesi keguruan	$X_1$	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pendapat guru terhadap keberartian jabatan atau aktivitas keguruan</li> <li>* Pendapat dan penilaian guru terhadap imbalan gaji/ penghasilan guru</li> <li>* Penilaian guru terhadap beban/ volume pekerjaan guru</li> <li>* Penilaian guru terhadap rasa aman dalam bekerja</li> <li>* Pendapat guru terhadap rasa percaya/ keyakinan diri dalam bekerja</li> <li>* Pendapat guru terhadap ekspektasi karir dalam organisasi sekolah</li> </ul>
Sikap guru terhadap lingkungan kerja	$X_2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sikap guru terhadap kenyamanan tempat kerja di sekolah</li> <li>* Sikap guru terhadap fasilitas lembaga/organisasi sekolah</li> <li>* Sikap guru terhadap relasi antar pribadi sesama rekan kerja guru (hubungan kesejawatan)</li> <li>* Sikap guru terhadap hubungan kerjasama dalam bekerja antar guru</li> <li>* Sikap guru terhadap kinerja rekan guru</li> </ul>

Lanjutan Tabel 1

VARIABEL	SIMBOL	INDIKATOR
Kepemimpinan kepala sekolah	$X_3$	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hubungan pimpinan/kepala sekolah dengan bawahan/ guru</li> <li>* Aktivitas kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan/pendelegasian wewenang kepada guru</li> <li>* Cara atau tindakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan</li> </ul>
Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah	Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intensitas komitmen guru terhadap tujuan organisasi sekolah</li> <li>* Frekuensi keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang dipandang penting</li> <li>* Kontribusi pendapat, gagasan dan tindakan guru dalam perencanaan pendidikan sekolah</li> <li>* Kontribusi pendapat, gagasan dan tindakan guru dalam pengembangan kurikulum sekolah</li> <li>* Kontribusi pendapat, gagasan dan tindakan guru dalam pengembangan program sekolah</li> <li>* Tingkat ketuntasan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan</li> </ul>

## E. JENIS DAN SUMBER DATA

### 1. Jenis data yang yang digunakan adalah;

- (a) Jenis data primer, yaitu data-data yang bersumber langsung dari responden penelitian. Data hasil penelitian dilakukan proses kuantifikasi atau dikonversikan ke dalam tabel nilai dan proses scoring, sehingga dapat dianalisis dengan metode statistik. Data-data primer ini diperoleh peneliti melalui responden para guru yang menjadi sampel penelitian, yaitu merupakan seluruh data-data yang akan digunakan untuk menjawab perumusan masalah dan hipotesis yang telah dijelaskan dalam bab satu.

Data-data primer ini meliputi; intensitas partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan manajemen sekolah, persepsi guru mengenai profesi/pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, eksistensi diri guru, hubungan sosial, dan kepemimpinan kepala sekolah, serta proses pengambilan keputusan manajemen oleh kepala sekolah.

Sedang proses scoring data primer ini untuk diolah dan analisis dengan metode statistik, menggunakan '*Skala Likert*', yaitu cara pengukuran dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan yang kemudian diminta untuk memberikan jawaban. Lazimnya '*Skala Likert*' menggunakan skala 5 atau

setiap gradasi jawaban dari pernyataan diberi skor 1 sampai 5 (Singarimbun dan Effendi; 1995: III).

- (b) Jenis data sekunder, yaitu data-data yang diperoleh peneliti melalui data yang bersumber dari data dokumentasi, yaitu data-data tertulis berupa data kependidikan, peraturan serta dokumen-dokumen lain yang ada kaitannya dengan kegiatan penelitian dan memiliki relevansi dengan tujuan penelitian. Data dokumentasi ini digunakan peneliti sebagai data pendukung dan pelengkap dalam proses penelitian serta dalam menyusun laporan hasil penelitian.

2. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari responden dan dokumentasi, yaitu :

a). Responden :

Para guru SMU Negeri di Kota Semarang

b). Dokumentasi :

- 1) Data kependidikan dan personalia sekolah
- 2) Data program sekolah
- 3) Data-data lain yang relevan

## **F. INSTRUMEN PENELITIAN**

Dalam pelaksanaan penelitian di lapangan, guna menjangkau atau memperoleh informasi dan data-data untuk keperluan analisis dan penyusunan laporan hasil penelitian, maka instrumen yang digunakan adalah :

1. Daftar pertanyaan kuesioner atau angket tertutup, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Dalam angket tertutup sudah disediakan jawab sehingga responden tinggal memilih. Angket tertutup disebut juga angket pilihan ganda ( Suharsimi; 1996: 140).

Angket tertutup ini digunakan oleh peneliti untuk menjangkau informasi dari responden guru untuk memperoleh data-data yang bersifat ordinal atau memiliki skala sebagaimana telah disebutkan dalam penjelasan jenis data, sehingga data-data tersebut dapat diolah dan dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis statistik.

2. Bahan data-data dokumentasi tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian.

## **G. POPULASI DAN SAMPEL**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dibedakan menjadi populasi sampling dan populasi sasaran.( Singarimbun, 1995:152). Sehubungan dengan definisi tersebut maka populasi penelitian mencakup seluruh ciri-ciri populasi sampling yang tergambar dalam variabel meliputi seluruh guru yang berstatus PNS pada SMU Negeri di Kota Semarang sebanyak 763 orang guru.

Sedang teknik pengambilan sampel adalah *Simple Random sampling*, yaitu sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa, sehingga setiap unit penelitian atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian (Singarimbun, 1995:156).

Teknik ini digunakan peneliti untuk memilih responden sebagai sampel penelitian secara acak, yaitu para guru SMU Negeri Kota Semarang. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Suharsimi Arikunto, bahwa dalam pengambilan sampel diberi *ancer-ancer* atau prakiraan antara 10-15 % atau 20-25 % untuk subyek penelitian yang lebih dari 100 orang jumlah populasi (Suharsimi, 1997: 120)

Berdasarkan acuan tersebut, maka jumlah sampel diambil sebanyak 20 persen dari 763 orang guru yang berstatus PNS pada SMU Negeri di Kota Semarang sebagai representasi dari seluruh jumlah populasi penelitian. Sehingga jumlah sampel penelitian yang diambil peneliti sebanyak 154 orang guru sebagai responden.

Mengingat penyebaran sampel di lokasi penelitian, dalam penelitian ini teknik tersebut *Simple Random sampling* digunakan untuk keperluan membantu peneliti memilih representasi sampel sesuai kriteria dimana sebanyak 16 lokasi SMUN sebagai sasaran penelitian menyebar di wilayah Kota Semarang. Jumlah sampel SMUN yang dipilih sebanyak 7 SMUN.



Sehubungan dengan populasi dan sampel penelitian tersebut, guna memperoleh representasi atau keterwakilan dalam pengambilan sampel, dilakukan melalui pendckatan "*two stages*" atau dua tahap, yaitu ;

- a) Tahap pemilihan sampel sekolah sesuai kriteria yang telah ditentukan, yakni sebanyak 4 SMU Negeri di Kota Semarang.
- b) Tahap pemilihan sampel responden guru SMU Negeri di Kota Semarang sebanyak 154 orang yang menjadi sampel penelitian.

Lebih jelasnya langkah yang dilakukan sebagai berikut :

Tabel 2

**PEMILIHAN SAMPEL PENELITIAN**

SMUN	Jml Guru	Sampel 20 %	SMUN	Jml Guru	Sampel 20%
SMUN 1	67	Sampel Guru : 96  Sampel sekolah 3 SMUN	SMUN 9	49	Guru : 58  Sampel sekolah 4 SMUN
SMUN 2	64		SMUN 10	40	
SMUN 3	77		SMUN 11	34	
SMUN 4	59		SMUN 12	26	
SMUN 5	57		SMUN 13	33	
SMUN 6	59		SMUN 14	37	
SMUN 7	54		SMUN 15	37	
SMUN 8	30		SMUN 16	40	
<b>Jumlah</b>	<b>467</b>		<b>Jumlah</b>	<b>296</b>	

Sumber data : Kanwil Depdiknas Prop. Jawa Tengah tahun 2000

Adapun kriteria sampel responden dalam penelitian ini adalah :

- a. Guru yang berstatus pegawai negeri negeri sipil (PNS)
- b. Guru yang bertugas di atas lima tahun

- c. Guru yang bertugas di SMUN yang berlokasi di Kota Semarang.

## H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Guna memperoleh data-data yang diperlukan untuk diolah dan analisis, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Teknik kuesioner atau angket tertutup, digunakan peneliti untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau-hal-hal yang ia ketahui. Dalam pelaksanaan penelitian angket digunakan dalam hubungan langsung antara peneliti dan responden dengan mendistribusikan daftar angket langsung kepada responden guru SMU Negeri di Kota Semarang yang menjadi sample penelitian.

Angket tertutup ini digunakan oleh peneliti untuk menjangkau informasi atau untuk memperoleh data-data yang bersifat ordinal atau memiliki skala sebagaimana telah disebutkan dalam penjelasan jenis data, sehingga data-data tersebut dapat diolah dan dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis statistik.

2. Bahan data-data dokumentasi tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian, guna melengkapi analisis data penelitian.

## I. TEKNIK ANALISIS DATA

1. Teknik analisis statistik deskriptif untuk mengukur fenomena/indikator yang diteliti, yaitu menyangkut tingkat intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah dan indikator persepsi guru

terhadap profesi/pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, eksistensi diri, hubungan sosial, dan kepemimpinan kepala sekolah. Teknik yang digunakan adalah teknik statistik persentil atau persentase.

2. Teknik analisis uji hipotesis korelasional untuk menguji tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis pada bab dua. Teknis analisis statistik yang digunakan adalah **Analisis Regresi**.

a) Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk memprediksikan hubungan fungsional antar variabel, yaitu antara variabel prediktor atau variabel bebas dan variabel respons atau variabel terikat (Sudjana; 1996:310).

Untuk melakukan analisis hubungan antara variabel predictor/bebas dengan variable respons/terikat, digunakan *analisis regresi sederhana*, yaitu untuk memperkirakan hubungan satu variabel terikat berdasarkan satu variabel bebas (Sudjana dan Ibrahim; 2001: 159).

Sehubungan dengan hipotesis dalam penelitian ini melibatkan hubungan tiga variabel prediktor ( $X_1 - X_3$ ) dengan satu variabel respons ( $Y$ ), maka metode atau teknik analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Maka dalam penelitian ini juga akan dilakukan analisis hubungan antara satu variabel

prediktor dengan satu variabel respons atau antara  $X_1, X_2, X_3$ , dengan  $Y$  secara terpisah.

Untuk menganalisis hubungan satu variabel prediktor ( $X_1 - X_3$ ) dengan satu variabel respons ( $Y$ ) secara terpisah menggunakan analisis regresi sederhana, dengan rumus dasar sebagai berikut :

**Rumus : Regresi Linier Sederhana**

$$\hat{Y} = a + b X \quad (1)$$

(Sudjana, 1996: 312)

Untuk mengukur derajat hubungan atau kadar kontribusi  $X$  terhadap  $Y$ , menggunakan statistik koefisien korelasi ( $r_{XY}$ ).

Rumus yang digunakan adalah :

Rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (2)$$

(Nana Sudjana dan Ibrahim, 2001: 163)

#### b) Analisis Regresi Multipel

Analisis regresi juga digunakan untuk menjelaskan hubungan dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat. atau memprediksikan hubungan antara variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas. Analisis yang digunakan adalah *analisis regresi multipel*, yaitu teknik analisis statistik digunakan untuk membahas atau memprediksikan hubungan antara variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas (Sudjana dan Ibrahim; 2001: 163).

Sehubungan dengan hipotesis dalam penelitian ini melibatkan hubungan tiga variabel prediktor ( $X_1 - X_3$ ) dengan satu variabel respons (Y), maka metode atau teknik analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi multipel. Jadi, dalam penelitian ini selain akan dilakukan analisis hubungan antara satu variabel prediktor dengan satu variabel respons atau antara  $X_1, X_2, X_3$ , dengan Y secara terpisah, yaitu dengan analisis regresi sederhana, juga dilakukan analisis regresi multipel secara bersamaan.

Untuk analisis hubungan antar variabel yang lebih dari satu *independent variable* atau variabel bebas/prediktor dengan *dependent variable* atau variabel terikat/respons, yaitu dua variabel prediktor ( $X_1 - X_3$ ) dengan satu variabel respons (Y), maka rumus dasar yang digunakan adalah *analisis regresi linier multiple*..:

### Rumus : Regresi Linier Ganda/Multiple

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 \quad (3)$$

Untuk mengukur derajat hubungan atau kadar kontribusi  $X_1 - X_3$  terhadap  $Y$  secara bersama-sama, menggunakan statistik koefisiensi korelasi multipel ( $R_{y|23}$ ) atau disingkat  $R$ . Rumus yang digunakan adalah :

Rumus :

$$R^2 = \frac{JK(\text{reg})}{\sum y^2} \quad (4)$$

(Nana Sudjana dan Ibrahim, 2001: 167)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL**

#### **A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

Wilayah penelitian berada di Kota Semarang yang mempunyai kondisi geografis berbeda yaitu SMU Negeri yang berada di tengah kota dan SMU Negeri yang berada di pinggiran kota atau daerah pengembangan di Kota Semarang.

Sebagaimana disebutkan di bab III bahwa SMU Negeri yang ada di Kota Semarang berjumlah 16 buah. Dari 16 buah tersebut, jika dilihat dari letak geografis terdapat beberapa SMU Negeri yang dapat dikategorikan berada di tengah kota berjumlah 7 buah SMU Negeri dengan jumlah guru sebanyak 395 orang.

Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah guru-guru di SMU Negeri 5, SMU Negeri 2 dan SMU Negeri 6 dengan jumlah guru sebanyak 75 orang. SMU Negeri 5 terletak di Jl. Pemuda 143 yang merupakan jantung kota di Semarang. SMU Negeri 2 terletak di jalan Majapahit Pedurungan Semarang dan merupakan wilayah perkotaan. Sedangkan SMU Negeri 6 terletak di pusat kota Semarang bagian barat, tepatnya di Jl. Ronggolawe Barat Nomor 4 Semarang.

Sedangkan SMU Negeri yang secara geografis dikategorikan terletak di pinggiran kota atau daerah pengembangan berjumlah 9 SMU Negeri dengan jumlah guru 368 orang. Adapun yang dijadikan sampel adalah 4 SMU

Negeri, yaitu SMU Negeri 7, SMU Negeri 14, SMU Negeri 13 dan SMU Negeri 16.

Secara geografis SMU Negeri 7 terletak di pinggiran kota bagian barat, tepatnya di daerah Manyaran. SMU Negeri 14 terletak di daerah pengembangan bagian utara, yakni di Jalam kokrosono Panggung. SMU Negeri 13 terletak di daerah pengembangan bagian selatan, tepatnya di Jl. Rowosemanding Mijen Semarang. Sedangkan SMU Negeri 16 terletak di daerah pengembangan bagian barat, tepatnya di Ngadirgo Tengah Kecamatan Mijen Semarang. Adapun jumlah guru yang diteliti di SMU Negeri pinggiran kota / daerah pengembangan berjumlah 79 orang.

Untuk lebih memperjelas diskripsi wilayah penelitian, dapat dilihat dalam tabel berikut di bawah ini ;

Tabel 3

### DISKRIPSI WILAYAH DAN RESPONDEN PENELITIAN

Sampel Penelitian			Sampel Penelitian		
Wilayah Penelitian	Jumlah Guru	Responden	Wilayah Penelitian	Jumlah Guru	Responden
SMUN 2	64	25	SMUN 7	54	21
SMUN 5	57	25	SMUN 13	33	19
SMUN 6	59	25	SMUN 14	37	19
			SMUN 16	40	20
<b>Jumlah</b>	<b>180</b>	<b>75</b>	<b>Jumlah</b>	<b>164</b>	<b>79</b>



## B. HASIL PENELITIAN

### 1. Gambaran Responden Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab terdahulu bahwa dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah, penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja serta kepemimpinan kepala sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang. Juga untuk mengetahui dan mengukur hubungan masing-masing variabel yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam analisis hubungan antar variabel penelitian dan uji hipotesis.

Untuk keperluan tersebut telah dilakukan penelitian lapangan dengan memilih responden sejumlah 154 orang guru SMU Negeri di Kota Semarang melalui metode atau teknik pengambilan sampel *simple random sampling*. Sedang untuk menggali informasi dan fenomena yang dipelajari serta diteliti, telah didistribusikan instrumen penelitian berupa angket tertutup yang memuat sejumlah 63 item pertanyaan/pernyataan. Dengan menggunakan *skala Likert* telah tersedia jawaban (a,b,c,d,e,) untuk dipilih responden dengan skala skor setiap item 1 – 5, dimana hasil-hasilnya menjadi bahan utama analisis hasil dan uji hipotesis penelitian.

Jawaban responden pada setiap alternatif item angket (a,b,c,d,e,) berturut-turut diberi skor (5, 4, 3, 2, 1), maka perolehan skor setiap responden secara kualitatif dikelompok dalam kategori tinggi/baik (skor 4 ke atas), sedang (skor 3 – 3,9) dan kategori rendah ( skor di bawah 3).

Perhitungan tabulasi dan scoring hasil jawaban angket (terdapat pada lampiran 3) memperlihatkan distribusi yang variatif. Adapun gambaran responden serta hasil-hasil jawaban angket adalah sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 4

**DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP ANGKET PENELITIAN**

Variabel Penelitian	Nomor Item Angket	Distribusi Skor Jawaban					
		4 – 4,9		3 – 3,9		2 – 2,9	
		F	%	F	%	F	%
• Intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah	55 s.d. 63	81	52,6	73	47,4	0,0	0,0
• Penghargaan guru terhadap profesi keguruan	1 s.d. 21	71	46,1	77	50,0	6,0	3,89
• Sikap guru terhadap lingkungan kerja	22 s.d. 43	37	24,0	113	73,4	4	2,59
• Kepemimpinan kepala sekolah	44 s.d. 54	37	24,0	114	74,0	3	1,94

Berdasarkan data tabel jawaban responden guru sebanyak 154 orang sampel tersebut, memberikan gambaran distribusi jawaban responden dalam memberikan respon terhadap angket penelitian sebagai berikut;

- a) Dari data angket nomor item pertanyaan/ Pernyataan 55 sampai dengan nomor 63 atau sebanyak 9 item yang berhubungan dengan proses partisipasi dalam manajemen sekolah, para guru dalam memberikan atau memilih alternatif jawaban menunjukkan gambaran secara kualitatif 81 responden atau 52,6 dalam kategori baik/tinggi dan 73 responden atau 47,4 persen kategori sedang.
- b) Data angket nomor item pertanyaan/ Pernyataan 1 sampai dengan nomor 21 atau sebanyak 21 pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan persepsi, pandangan, dan penilaian guru mengenai penghargaan terhadap profesi keguruan, para guru dalam memberikan atau memilih alternatif jawaban memperlihatkan hasil jawaban secara kualitatif 71 responden atau 46,1 persen jawaban kategori tinggi/baik, 77 responden atau 50,0 persen kategori sedang, dan 6 responden atau 3,89 persen memiliki kategori rendah.
- c) Data angket nomor item pertanyaan/ Pernyataan 22 sampai dengan nomor 43 atau sebanyak 22 pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan penilaian dan sikap guru terhadap lingkungan kerja, para guru dalam memberikan atau memilih alternatif jawaban menunjukkan gambaran kualitatif 37 responden atau 24,0 persen kategori baik/tinggi, 113 responden atau 73,4 persen kategori sedang, dan 4 responden atau 2,59 persen secara kualitatif rendah.
- d) Terhadap pertanyaan/ Pernyataan angket nomor 44 sampai dengan nomor 54 atau sebanyak 11 pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan

dengan pandangan dan penilaian para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, gambaran responden guru secara kualitatif menunjukkan variasi 37 responden atau 24,0 persen kategori baik/tinggi, 114 responden atau 74,0 persen sedang, dan 3 responden atau 1,94 persen kategori rendah.

## 2. Diskripsi Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah

### a. Analisis pada Distribusi Frekuensi Partisipasi

Dalam penelitian ini partisipasi guru dalam manajemen sekolah merupakan *dependent variable* atau variabel respons ( $v_y$ ), dimana variasi fenomena yang terjadi bergantung atau dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel prediktor yang akan disajikan dan dibahas dalam hasil penelitian ini.

Untuk mengetahui tingkat intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah, telah dilakukan penelitian lapangan melalui serangkaian penjangkaran informasi data angket dari 154 responden penelitian pada SMU negeri di Kota Semarang. Scoring data-data setelah diolah (lampiran 8) menggambarkan hasil distribusi partisipasi dalam manajemen sekolah, khususnya dalam pengambilan keputusan. Diskripsi partisipasi tersebut sebagaimana terlihat dalam tabel berikut di bawah ini ;

Tabel 5

**DISTRIBUSI FREKUENSI PARTISIPASI GURU  
DALAM MANAJEMEN SEKOLAH**

Distribusi Interval Skor	Frekuensi			
	X	f	fX	f%
44 – 47	45,5	8	364	5,19
40 – 43	41,5	32	1.328	20,77
36 – 39	37,5	51	1.912,5	33,11
32 – 35	33,5	31	1.036,5	20,12
28 – 31	29,5	32	944	20,77
Jumlah		154	5.587	100

$$\text{Item} = 9$$

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{5.587}{154} = 36,28$$

Berdasarkan distribusi data penelitian tersebut, yang diperoleh melalui instrumen angket dengan 9 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, memberikan gambaran bahwa dari 154 responden guru dengan skor mean atau rata-rata 36,28 maka terdapat kelompok responden yang berada pada interval nilai rata-rata, di atas dan di bawah rata-rata.

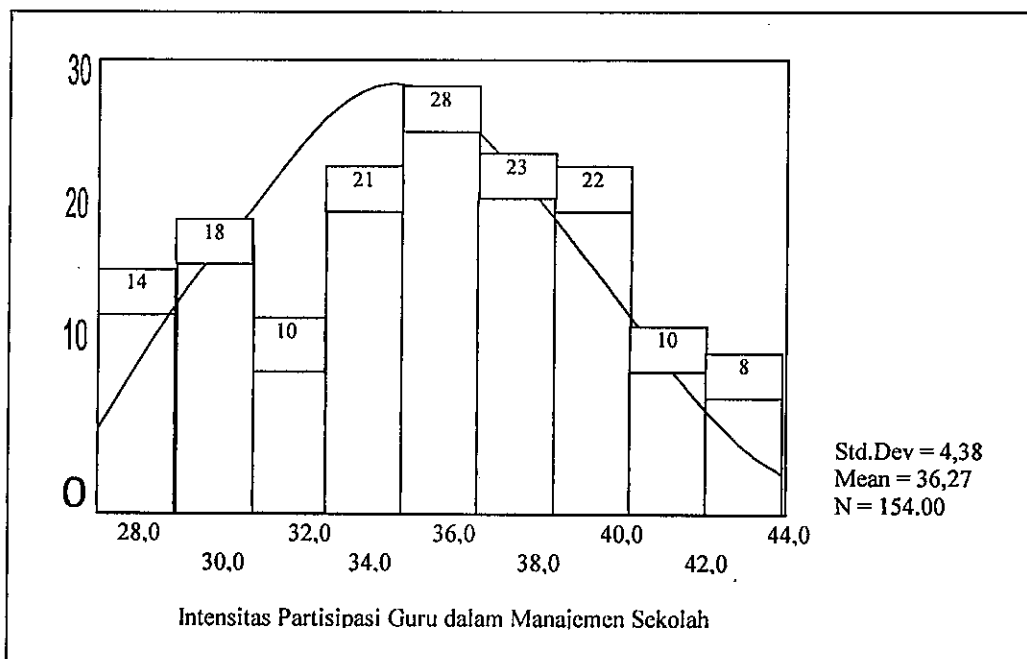
Responden yang memperoleh skor 36,28 atau berada pada interval nilai 36 – 39 yaitu sebanyak 51 orang atau 33,11 persen dapat diklasifikan memiliki keterlibatan yang sedang dalam berpartisipasi proses manajemen sekolah. Responden dengan skor di atas rata-rata, pada interval nilai 40 – 43, yaitu sekitar 32 orang atau 20,77 persen dan interval atas 44 – 47 sebanyak 8 orang atau 5,19 persen kategori

partisipasi tinggi, dan di bawah rata-rata pada interval nilai 35 ke bawah, yaitu pada interval 32 – 35 sekitar 31 orang atau 20,12 persen serta interval bawah 28 – 31 terdapat 32 orang atau 20,77 persen responden kategori kurang partisipasi.

Berdasarkan skor rata-rata yang berada pada interval atas, hal ini menunjukkan bukti bahwa responden telah cukup baik berpartisipasi dalam proses manajemen sekolah. Maka dapat dinyatakan bahwa terdapat kecenderungan yang positif tingkat partisipasi para guru SMU Negeri di Kota Semarang atau telah terjadi proses partisipasi yang cukup baik dalam proses manajemen sekolah. Variasi intensitas partisipasi guru apabila digambarkan dalam bentuk grafik terlihat dalam kurve normal berikut ini :

Grafik 1

### DISTRIBUSI PARTISIPASI GURU DALAM MANAJEMEN SEKOLAH



b. Analisis Distribusi pada Indikator Partisipasi

Secara spesifik, dengan menggunakan skala (scoring) data angket 1 – 5 untuk setiap kategori item pertanyaan/pernyataan angket, intensitas partisipasi responden guru apabila dilihat dari masing-masing indikator partisipasi dalam manajemen sekolah menunjukkan variasi karakteristik yang berbeda tingkat intensitasnya. Seperti telah dijelaskan dalam bab tiga, bahwa intensitas proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah dilihat dan diukur dari beberapa sub variabel atau indikator. Untuk memperjelas adanya variasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ;

Tabel 6

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
Dalam Kaitan Komitmen terhadap Tujuan Organisasi**

Interval Skor	X	f	fX	f%
9 – 10	9,5	40	380	25,97
7 – 8	7,5	67	502,5	43,50
5 - 6	5,5	47	258,5	30,51
Jumlah		154	1.141	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.141}{154} = 7,40$$

Berdasarkan variasi indikator pada tabel yang diperoleh melalui instrumen angket dengan 2 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, menunjukkan gambaran indikator komitmen guru

terhadap tujuan organisasi sekolah dalam proses partisipasi adalah sebagai berikut, responden memperlihatkan gambaran komitmen 40 responden atau sebanyak 25,97 persen memiliki komitmen tinggi, 67 responden atau sebanyak 43,50 persen memiliki komitmen sedang, dan 47 responden atau sebanyak 30,51 persen memiliki komitmen yang rendah.

Dengan skor rata-rata 7,40, maka data tersebut menunjukkan kecenderungan komitmen yang positif para guru SMU Negeri Kota Semarang terhadap tujuan atau memajukan organisasi sekolah.

Tabel 7

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
Pengambilan Keputusan Penting**

Skor	X	f	fX	f%
5	5	30	150	19,48
4	4	62	248	40,25
3	3	58	174	37,66
2	2	3	6	1,94
1	1	1	1	0,64
Jumlah		154	579	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{579}{154} = 3,76$$

Dilihat dari indikator intensitas keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting atau kebijakan penting manajemen sekolah, yaitu keputusan/kebijakan yang bersifat khusus, melalui



instrumen angket dengan 1 item pertanyaan/ Pernyataan dan skala skor 5, responden menunjukkan partisipasi yang tergambar dalam skor rata-rata responden 3,76. Maka sejumlah 62 sampai 30 orang responden atau 40,25 – 19,48 persen memperlihatkan kecenderungan tinggi atau aktif dalam berpartisipasi, sementara 58 responden atau 37,66 persen memiliki keterlibatan sedang, dan 4 responden atau 2,58 persen tidak aktif dalam partisipasi.

Data tersebut, dimana skor rata-rata berada kelompok atas, hal itu menunjukkan secara umum tingkat keterlibatan para guru SMU Negeri Kota Semarang dalam pengambilan keputusan atau kebijakan yang dipandang penting manajemen sekolah relatif baik dan sangat positif.

Tabel 8

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
dalam Perencanaan Pendidikan Sekolah**

Skor	X	f	fX	f%
5	5	39	195	25,32
4	4	63	252	40,90
3	3	52	158	33,76
Jumlah		154	603	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{603}{154} = 3,92$$

Dalam kaitannya dengan partisipasi guru dilihat dari indikator kontribusi atau sumbangan dalam perencanaan pendidikan sekolah, melalui instrumen angket dengan 1 item pertanyaan/ pernyataan dan skala skor 5, hasilnya skor rata-rata 3,92. Gambaran partisipasi responden adalah sebanyak 63 dan 39 orang atau 25,32 persen dan 40,90 persen berada di atas rata-rata serta 62 responden atau sebanyak 40,90 – 25,32 persen aktif memberikan kontribusi partisipasi. Sedangkan 52 responden atau sebanyak 33,76 persen memberikan kontribusi partisipasi yang sedang..

Data tersebut menunjukkan kecenderungan umum para guru SMU Negeri Kota Semarang dalam proses partisipasi untuk perencanaan pendidikan sekolah, responden memiliki kontribusi yang baik dan positif, baik hal itu dalam bentuk sumbangan gagasan, ide, pendapat maupun tindakan yang diperlukan dalam proses partisipasi.

Tabel 9

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
dalam Pengembangan Kurikulum**

Skor	X	f	fX	f%
5	5	23	115	14,93
4	4	63	252	40,90
3	3	60	180	38,96
2	2	8	18	5,19
Jumlah		154	563	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{563}{154} = 3,66$$

Berkaitan indikator kontribusi atau sumbangan guru dalam pengembangan kurikulum sekolah, melalui instrumen angket dengan 1 item pertanyaan/ Pernyataan dan skala skor 5, perolehan skor rata-rata 3,66, maka kecenderungan responden memperlihatkan tingkat partisipasi yang positif, dimana 63 dan 23 responden atau sebanyak 40,90 dan 14,93 persen aktif memberikan kontribusi partisipasi, 60 responden atau 38,96 persen memberikan kontribusi partisipasi sedang, dan 8 responden atau 5,19 tidak aktif memberikan kontribusi.

Variasi data responden sebagian besar berada di atas rata-rata dan skor rata-rata berada pada kelompok atas. Maka gambaran data menunjukkan bahwa para guru SMU Negeri Kota Semarang dalam pengembangan kurikulum sekolah memiliki kontribusi yang baik dan positif, baik hal itu dalam bentuk sumbangan gagasan, ide, pendapat maupun tindakan-tindakan yang diperlukan dalam proses partisipasi.

Tabel 10

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
dalam Pengembangan Program Sekolah**

Interval Skor	X	f	fX	f%
9 – 10	9,5	93	883,5	60,38
7 – 8	7,5	56	420	36,36
5 - 6	5,5	5	27,5	3,24
Jumlah		154	1.331	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.331}{154} = 8,64$$

Dalam proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah, dilihat dari indikator kontribusi atau sumbangan guru dalam pengembangan program sekolah, mayoritas responden aktif berpartisipasi. Melalui instrumen angket dengan 2 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, hasil skor rata-rata mencapai 8,64 atau berada pada batas interval paling atas 9 – 10, yaitu sebanyak 93 responden atau sebanyak 60,38 persen aktif memberikan kontribusi dalam berpartisipasi.

Sedangkan 56 responden atau sebanyak 36,36 memberikan kontribusi partisipasi dalam kategori sedang, dan hanya 5 responden atau 3,24 persen yang rendah memberikan kontribusi partisipasi dalam pengembangan program sekolah.

Gambaran data tersebut menunjukkan bahwa para guru SMU Negeri Kota Semarang dalam pengembangan program sekolah memiliki kontribusi yang tinggi, baik dan positif, baik hal itu dalam bentuk sumbangan gagasan, ide, pendapat maupun tindakan-tindakan yang diperlukan dalam proses partisipasi.

Tabel 11

**Distribusi Frekuensi pada Indikator Partisipasi  
dalam Kaitan Tanggung Jawab Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
9 – 10	9,5	28	266	18,18
7 – 8	7,5	95	712,5	61,68
5 - 6	5,5	31	170,5	20,12
Jumlah		154	1149	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.149}{154} = 7,46$$

Apabila dilihat dari indikator partisipasi dalam bentuk tanggung jawab guru dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, melalui instrumen angket dengan 2 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, hasil skor rata-rata sebesar 7,46. Kecenderungan responden memperlihatkan gambaran 95 responden atau 61,68 berada pada kelompok rata-rata atau interval skor 7 – 8, sebanyak 28 responden atau 18,18 persen di atas rata-rata, dan 31 atau 20,12 persen responden berada di bawah rata-rata skor.

Berdasarkan data tersebut, juga menunjukkan bahwa para guru SMU Negeri Kota Semarang memiliki kontribusi dalam kategori yang relatif sedang dalam memikul beban tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan dan implementasinya. Hal ini berarti pula

bahwa tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan implementasinya masih bertumpu kepada kepala sekolah.

Dari hasil perhitungan enam indikator yang telah diuraikan di atas dan digunakan untuk mengukur intensitas partisipasi guru SMU Negeri Kota Semarang, indikator partisipasi dalam pengembangan program sekolah memiliki kecenderungan yang paling menonjol atau paling tinggi intensitas partisipasi guru. Pengembangan program biasanya berkaitan dengan pengayaan kegiatan pendidikan dan bersifat ekstra kurikuler untuk menunjang pencapaian kurikulum. Sehingga setiap guru relatif memiliki kesempatan dan kebebasan yang lebih luas untuk aktif melakukan kreativitas dan inovasi dalam proses partisipasi.

Sedangkan indikator partisipasi yang berkaitan dengan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan implementasinya, memiliki kecenderungan yang relatif rendah dibanding indikator yang lainnya. Jadi dalam proses manajemen sekolah masih terdapat kecenderungan meletakkan tanggung jawab bertumpu kepada pemimpin atau kepala sekolah.

### 3. Diskripsi Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan

#### a. Analisis Distribusi Penghargaan Guru terhadap Profesi

Dalam penelitian ini penghargaan guru terhadap profesi keguruan merupakan *independent variable* atau variabel prediktor ( $X_1$ ), dimana variasi fenomena yang terjadi diduga dapat mempengaruhi atau memiliki hubungan terhadap intensitas partisipasi

guru dalam manajemen sekolah yang akan disajikan dan dibahas dalam analisis dan uji hipotesis hasil penelitian ini.

Untuk mengetahui perepsi, pandangan dan penilaian seberapa besar guru memberikan penghargaan terhadap profesi keguruan di SMU Negeri Kota Semarang, telah dilakukan melalui serangkaian penjangkaran informasi data dari responden penelitian.

Dengan menggunakan instrumen daftar angket terhadap 154 responden guru, menunjukkan hasil yang positif mengenai penghargaan terhadap profesi keguruan pada SMU Negeri di Kota Semarang. Dalam arti bahwa pada umumnya para guru memberikan respons pandangan dan penilaian yang positif dan baik terhadap jenis pekerjaan atau profesi keguruan yang mereka alami sehari-hari di sekolah. Diskripsi tersebut sebagaimana terlihat dalam tabel berikut di bawah ini ;

Tabel 12

**DISTRIBUSI FREKUENSI PENGHARGAAN GURU  
TERHADAP PROFESI KEGURUAN**

Distribusi Interval Skor	Frekuensi			
	X	f	fX	f%
96 – 105	100,5	11	1.105,5	7,14
86 – 95	90,5	68	6.154	44,15
76 – 85	80,5	41	3461,5	26,62
66 – 75	70,5	22	1.551	14,28
56 – 65	60,5	9	544,5	5,84
46 – 55	50,5	1	50,5	0,64
<b>Jumlah</b>		<b>154</b>	<b>12.867</b>	<b>100</b>

Item = 21

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{12.867}{154} = 83,56$$

Berdasarkan data-data penelitian tersebut, memberikan gambaran bahwa dari 154 responden guru dengan menggunakan instrumen angket 21 item pertanyaan/ Pernyataan skala 5, hasil skor mean atau rata-rata 83,56. Maka responden yang memperoleh skor di atas rata-rata dapat dikelompokkan dalam kategori tinggi dalam menghargai profesi guru, yaitu mereka yang berada pada interval skor 86 ke atas pada interval 86 – 95 sekitar 68 orang atau 44,15 persen dan pada interval atas 96 – 105 terdapat 11 orang atau 7,14 persen responden.

Kelompok responden yang memperoleh skor pada interval 76 – 85, yaitu sekitar 41 orang atau 26,62 persen diklasifikasikan memiliki penghargaan yang sedang terhadap profesi keguruan dan di bawah rata-rata, yaitu yang memperoleh skor pada interval 75 ke bawah, yaitu interval 65 – 75 terdapat 22 orang atau 14,28 persen responden, interval 56 – 65 terdapat 9 orang atau 5,84 persen, dan interval bawah 46 – 55 hanya 1 responden atau 0,64 persen diklasifikasi rendah dalam menghargai profesi guru.

Hal ini menunjukkan bukti bahwa mayoritas atau sebagian besar responden memberikan penghargaan yang positif terhadap pekerjaan guru yang dilakukannya. Sedangkan yang memperoleh skor



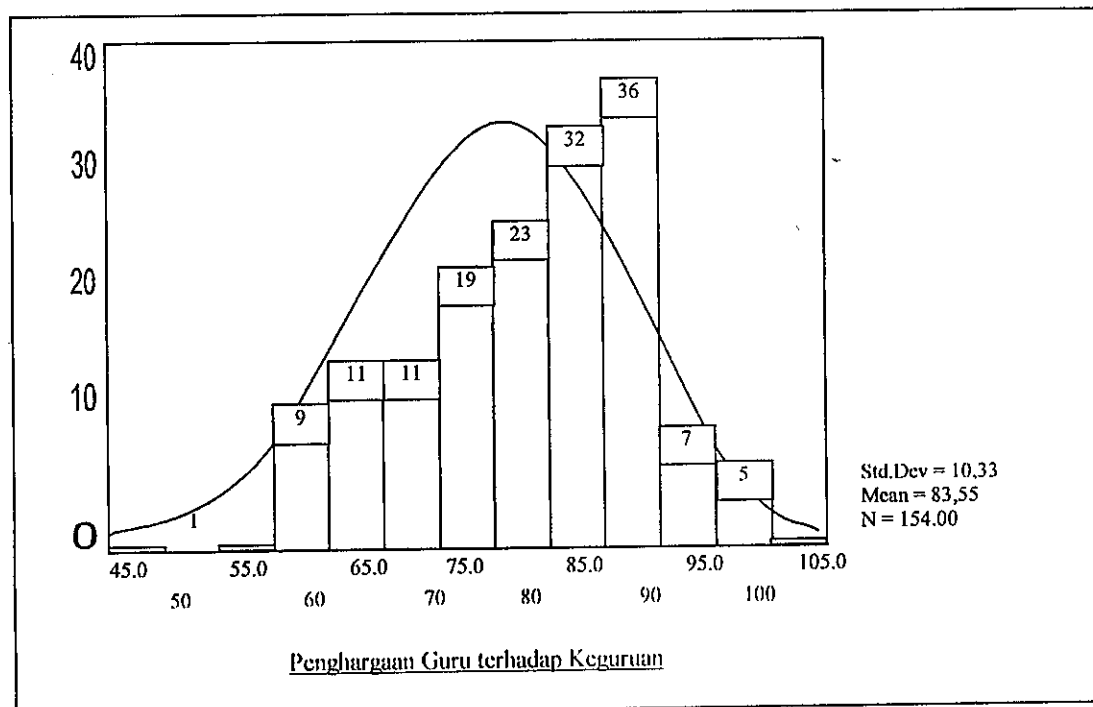
rata-rata memiliki pandangan dan penilaian atau penghargaan yang sedang, yang dibawah rata-rata memiliki penilaian atau penghargaan yang rendah terhadap profesi guru.

Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa profesi guru sebagai pilihan pekerjaan dan pengembangan karir bagi para guru di SMU Negeri Kota Semarang memberikan nilai yang bermakna positif dalam kehidupan pribadi guru serta memberikan kepuasan kerja dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan organisasi sekolah.

Distribusi penghargaan guru terhadap profesi apabila dideskripsikan dalam bentuk grafik terlihat dalam kurve normal grafik di bawah ini :

Grafik 2

### DISTRIBUSI PENGHARGAAN GURU TERHADAP PROFESI KEGURUAN



b. Analisis Distribusi pada Indikator Penghargaan Profesi

Gambaran deskriptif penghargaan guru terhadap profesi keguruan, dalam penelitian ini dilihat dari beberapa sub variabel atau indikator, yaitu indikator keberartian atau kebermaknaan jabatan guru, imbalan gaji atau penghasilan, volume pekerjaan atau beban tugas, rasa aman dalam bekerja, rasa percaya diri terhadap pekerjaan, dan harapan karir. Maka berdasarkan data hasil penelitian, nampak gambaran yang variatif tingkat kepuasan/ penghargaan profesi keguruan. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 13

**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
Keberartian Jabatan Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	16	304	10,38
15 – 17	16	54	864	35,06
12 – 14	13	76	988	49,35
9 – 11	10	8	80	5,19
Jumlah		154	2.236	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.236}{154} = 14,52$$

Berdasarkan variasi data indikator pada tabel, menunjukkan gambaran variasi indikator persepsi, pandangan dan penilaian guru dalam memberikan penghargaan terhadap profesi keguruan. Pada indikator yang berkaitan persepsi, pendapat dan penilaian guru

mengenai keberartian atau kebermanaan jabatan guru atau aktivitas profesi keguruan tergambar dalam distribusi frekuensi. Dengan menggunakan instrumen angket 4 item pertanyaan/pernyataan skala 5, hasil skor mean atau rata-rata sebesar 14,52 berada pada batas kelas interval 14 - 15.

Mereka yang berada pada posisi di bawah rata-rata, yaitu interval 12 – 14 sebanyak 76 responden 49,35 persen memberikan respons penghargaan yang sedang terhadap nilai atau makna jabatan guru, dan pada interval bawah 9 – 11 sebanyak 8 responden atau 35,06 – 10,4 persen memberikan penghargaan yang tinggi, dan 8 responden atau 5,19 persen kurang menghargai atau menilai dan memandang rendah terhadap keberartian jabatan guru.

Gambaran data tersebut juga menunjukkan variasi perilaku perseptual guru yang cenderung sedang dalam menilai dan memandang jabatan guru. Namun demikian, hasil skor rata-rata responden secara umum masih menunjukkan bahwa jabatan guru atau aktivitas keguruan memiliki nilai dan arti yang baik dalam pandangan dan penilaian guru.

Berarti juga jabatan guru memiliki nilai yang berarti dan bermakna positif dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari guru SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 14

**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
Imbalan Gaji/Penghasilan Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	17	323	11,03
15 – 17	16	73	1.168	47,40
12 – 14	13	58	754	37,66
9 – 11	10	6	60	3,89
Jumlah		154	2.305	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.305}{154} = 14,98$$

Penghargaan terhadap profesi keguruan, dilihat dari indikator persepsi, pendapat dan penilaian guru terhadap imbalan gaji atau penghasilan profesi guru memperlihatkan fenomena yang positif. Dengan menggunakan instrumen angket 4 item pertanyaan/ pernyataan skala 5, hasil skor rata-rata 14,98 berada posisi batas atas interval 15 – 17. Di bawah skor rata-rata, terdapat kelompok reponden sebanyak 58 orang atau 37,66 persen memberikan penilaian dan pandangan yang sedang terhadap imbalan gaji/penghasilan guru.

Penilaian dan pandangan yang baik atau positif, hal ini ditunjukkan frekuensi 73 orang atau 47,40 persen berada pada interval 15 – 17 di atas skor rata-rata, dan sebanyak 17 responden atau 11,03 persen berada pada kelas interval atas. Secara normatif mereka memberikan penghargaan yang tinggi terhadap imbalan

gaji/penghasilan profesi guru. Sementara itu, 58 responden atau sebanyak 37,7 persen memberikan penghargaan yang sedang, dan 6 responden atau 3,89 kurang menghargai atau menilai rendah imbalan gaji guru.

Variasi data perseptual guru tersebut, walaupun terdapat responden yang memandang dan menilai rendah penghasilan guru, namun secara umum menunjukkan kecenderungan bahwa profesi guru dapat memberikan imbalan gaji atau penghasilan yang layak dan baik dalam memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarga. Berarti juga nilai gaji atau imbalan penghasilan bermakna positif dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari guru SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 15  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
Beban Tugas/Pekerjaan**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	23	437	14,93
15 – 17	16	71	1.136	46,10
12 – 14	13	51	663	33,11
9 – 11	10	9	90	5,84
Jumlah		154	2.326	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.326}{154} = 15,10$$

Distribusi frekuensi penghargaan profesi keguruan yang berkaitan dengan indikator persepsi, pendapat dan penilaian guru

terhadap volume atau beban pekerjaan guru memperlihatkan fenomena perilaku responden. Dengan menggunakan instrumen angket 4 item pertanyaan/ Pernyataan skala 5, hasilnya yaitu skor rata-rata sebesar 15,10 berada pada kelas interval atas, yakni interval 15 – 17. Pada kelompok ini terdapat sebanyak 71 responden atau 46,10 persen.

Data hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa responden memiliki kecenderungan positif dalam menilai dan memandang beban pekerjaan guru. Hal ini juga ditunjukkan adanya kelompok responden sebanyak 23 responden atau 14,93 persen memberikan penghargaan yang tinggi terhadap volume/beban tugas guru. Sementara itu terdapat 51 responden atau sebanyak 33,11 persen menilai sedang, dan 9 responden atau 5,84 persen menilai rendah terhadap beban tugas/pekerjaan atau pekerjaan guru sebagai beban pekerjaan yang berat.

Walaupun terdapat kelompok responden yang memandang pekerjaan guru sebagai beban berat, namun secara umum sebagian besar responden menunjukkan penilaian dan pandangan bahwa beban tugas atau beban pekerjaan guru sudah sesuai dan baik serta dapat dilaksanakan dengan baik.

Berarti juga tidak terdapat beban psikologis dan fisik yang di luar kemampuan guru, sehingga dalam pelaksanaan tugas beba tugas atau volume pekerjaan guru memiliki makna positif dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari guru SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 16  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator**  
**Rasa Aman dalam Bekerja**

Interval Skor	X	f	fX	f%
14 – 15	14,5	38	551	24,67
12 – 13	12,5	73	912,5	47,40
10 – 11	10,5	32	336	20,77
8 – 9	8,5	11	93,5	7,14
Jumlah		154	1.893	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.893}{154} = 12,29$$

Berkaitan dengan penghargaan guru terhadap profesi dilihat dari indikator persepsi, pendapat dan penilaian guru terhadap perasaan aman dalam bekerja, data-data hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan dalam tabel distribusi frekuensi di atas, memperlihatkan gambaran perilaku yang positif.

Dengan menggunakan instrumen angket 3 item pertanyaan/ pernyataan skala 5, hasil skor rata-rata responden 12,29 berada pada kelas interval atas 12 –13, maka mayoritas guru memperlihatkan kecenderungan penilaian dan pandangan bahwa profesi guru memiliki/menjanjikan adanya perasaan aman dalam bekerja. Hal ini dibuktikan oleh data pada kelompok responden yang memperoleh skor rata-rata 12,29 berada pada interval 12 –13 sebanyak 73 orang atau

atau 47,40 persen menilai positif rasa aman dalam bekerja secara fisik maupun psikologis.

Kelompok responden yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 38 responden atau 24,67 persen menilai tinggi, 32 responden atau sebanyak 20,77 persen menilai sedang, 11 responden atau 7,14 persen menilai negatif terhadap rasa aman dalam bekerja.

Data tersebut menunjukkan bahwa profesi guru dalam lingkungan organisasi sekolah, bagi para guru dapat memberikan perlindungan rasa aman secara fisik dan psikis dalam beraktivitas dan berkarir. Berarti juga faktor keamanan fisik dan psikis dalam melaksanakan pekerjaan dan berkarir memberikan makna yang positif dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari guru SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 17  
**Distribusi Frekuensi Indikator**  
**Rasa Percaya diri**

Interval Skor	X	f	fX	f%
9 – 11	10	48	480	31,16
6 – 8	7	98	686	63,63
3 - 5	4	8	32	5,19
Jumlah		154	1.198	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.198}{154} = 7,78$$



Dalam penelitian ini, penghargaan guru terhadap profesi dilihat an diukur dari indikator persepsi guru mengenai keyakinan atau kepercayaan diri dalam pekerjaan. Dengan menggunakan instrumen angket 2 item pertanyaan/pernyataan skala 5, distribusi frekuensi dalam tabel di atas, memperlihatkan fenomena perilaku responden, yaitu 48 responden atau sebanyak 31,17 persen memiliki rasa percaya diri yang tinggi, 98 responden atau 63,63 persen memiliki rasa percaya diri yang sedang atau biasa-biasa saja dalam menjalani tugas profesi guru, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, dan 8 responden atau sebanyak 5,19 kurang memiliki rasa percaya diri.

Dengan skor rata-rata responden sebesar 7,78 berada pada interval 6 – 8, maka dapat digambarkan bahwa para guru memiliki kecedendrungan ke arah positif yang dapat mendorong rasa kebanggaan profesional serta semangat diri guru dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan aktivitas dalam berkarir sebagai seorang guru di lingkungan SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 18

**Distribusi Frekuensi Indikator****Ekspektasi Karir Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
14 – 15	14,5	67	971,5	43,50
12 – 13	12,5	50	625	32,46
10 – 11	10,5	29	304,5	18,83
8 – 9	8,5	8	68	5,19
Jumlah		154	1.969	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.969}{154} = 12,79$$

Dalam kaitan dengan indikator persepsi, pendapat dan penilaian guru terhadap ekspektasi atau harapan karir dalam profesi keguruan, data-data angket penelitian yang dihimpun dari 154 responden guru dengan menggunakan instrumen angket 3 item pertanyaan/ Pernyataan skala 5, hasil skor rata-rata responden 12,79 berada pada interval atas (interval 12 – 13), dengan frekuensi responden sebanyak 50 orang atau 32,46 persen.

Pada interval atas 14 – 15 terdapat kelompok responden sebanyak 67 orang atau 43,50 persen di atas interval rata-rata, memberikan penilaian yang tinggi terhadap harapan karir profesi guru 50 responden atau 32,46 persen berada interval rata-rata, memberikan penilaian yang tinggi terhadap harapan karir profesi guru, 29 responden atau 18,83 persen responden di bawah rata-rata, memberikan penilaian yang sedang dan 8 atau 5,19 persen berada pada interval bawah memberikan penilaian yang rendah terhadap harapan karir guru.

Hal ini memperlihatkan fenomena perilaku responden guru pada SMU Negeri di Kota Semarang yang menilai karir sebagai sesuatu yang berharga dalam pekerjaan guru. Data tersebut juga menunjukkan bahwa profesi guru dapat memberikan harapan karir dan

masa depan bagi guru. Berarti juga profesi guru memiliki makna positif dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari para guru dalam mengembangkan karir di SMU Negeri Kota Semarang.

Secara keseluruhan keenam indikator dari variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan dalam penelitian ini, memiliki karakteristik variasi distribusi frekuensi yang relatif konstan atau sama, yaitu umumnya atau sebagian besar penyebaran responden berada pada kisaran skor interval rata-rata.

Namun demikian, terdapat satu indikator yang relatif menonjol atau memiliki kecenderungan lebih tinggi dalam kaitan penghargaan guru terhadap profesi keguruan, yaitu indikator ekspektasi/harapan karir profesi keguruan. Hal ini ditunjukkan data distribusi frekuensi responden, dimana kelompok responden pada interval atas 14 – 15 sebesar 67 orang atau 43,5 persen, jumlahnya lebih besar dibanding mereka yang berada pada kelompok interval rata-rata (32,46%). Hal ini dapat dimaknai bahwa karir dalam profesi keguruan merupakan sesuatu yang bernilai sangat penting dan berharga bagi para guru, sehingga kesempatan karir merupakan dambaan bagi setiap guru di SMU Negeri Kota Semarang.

#### 4. Diskripsi Sikap Guru Terhadap Lingkungan Kerja

##### a. Analisis Distribusi Sikap terhadap Lingkungan Kerja

Dalam penelitian ini sikap guru terhadap lingkungan kerja merupakan *independent variable* atau variabel prediktor ( $X_2$ ), dimana

variasi fenomena yang terjadi diduga dapat mempengaruhi atau memiliki hubungan terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah yang akan disajikan dan dibahas dalam analisis dan uji hipotesis hasil penelitian ini.

Untuk mengetahui sikap dan penilaian terhadap lingkungan kerja atau lingkungan dalam organisasi sekolah di SMU Negeri Kota Semarang, telah dilakukan melalui serangkaian penjarangan informasi data dari responden penelitian.

Dengan menggunakan instrumen daftar angket terhadap 154 responden guru, menunjukkan hasil yang positif mengenai sikap dan penilaian guru terhadap lingkungan kerja pada SMU Negeri di Kota Semarang. Dalam arti bahwa pada umumnya para guru memberikan respons sikap dan penilaian yang positif dan baik terhadap kondisi fisik, fasilitas, sarana-prasarana, dan kondisi sosial di lingkungan kerja organisasi sekolah dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari di sekolah. Diskripsi tersebut sebagaimana terlihat dalam tabel berikut di bawah ini ;

Tabel 19

**DISTRIBUSI FREKUENSI SIKAP GURU  
TERHADAP LINGKUNGAN KERJA**

Skor \ Distribusi	Frekuensi			
	X	f	fX	f%
106 – 115	110,5	2	221	1,29
96 – 105	100,5	10	1.005	6,49
86 – 95	90,5	50	4.525	32,46
76 – 85	80,5	58	4669	37,66
66 – 75	70,5	33	2326,5	21,42
56 – 65	60,5	1	60,5	0,64
Jumlah		154	12.807	100

Item = 22

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{12.807}{154} = 83,16$$

Berdasarkan data-data penelitian tersebut, memberikan gambaran bahwa dari 154 responden guru yang menjawab instrumen angket dengan 22 pertanyaan/ Pernyataan skala 5, hasil skor mean atau rata-rata 83,16 berada apada interval 76 – 85. Maka responden yang memperoleh skor di atas rata-rata, dapat diklasifikan memiliki sikap dalam kategori tinggi terhadap lingkungan kerja organisasi sekolah. Responden dalam kategori ini, yaitu kelompok responden dengan skor

pada interval 86 - 95 sebanyak 50 orang atau 32,46 persen, pada interval 96 - 105 terdapat sekitar 10 orang atau 6,49 persen, dan kelompok interval atas 106 -115 sebanyak 2 orang atau 1,29 persen.

Sedang mereka yang berada pada interval skor rata-rata 76 - 85, yaitu sekitar 58 atau 37,66 persen memiliki sikap dalam kategori sedang, dan mereka yang berada pada interval 75 ke bawah, yaitu sekitar 33 orang responden atau 21,42 persen dan 1 orang atau 0,64 memiliki sikap dalam kategori yang rendah atau memandang negatif terhadap lingkungan kerja organisasi sekolah.

Gambaran data penelitian tersebut menunjukkan bukti bahwa mayoritas atau sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik dan positif terhadap lingkungan kerja organisasi sekolah. Sedangkan responden yang memperoleh skor rata-rata memiliki penilaian atau sikap yang sedang, yang dibawah rata-rata memiliki penilaian atau sikap yang kurang baik terhadap lingkungan kerja organisasi sekolah.

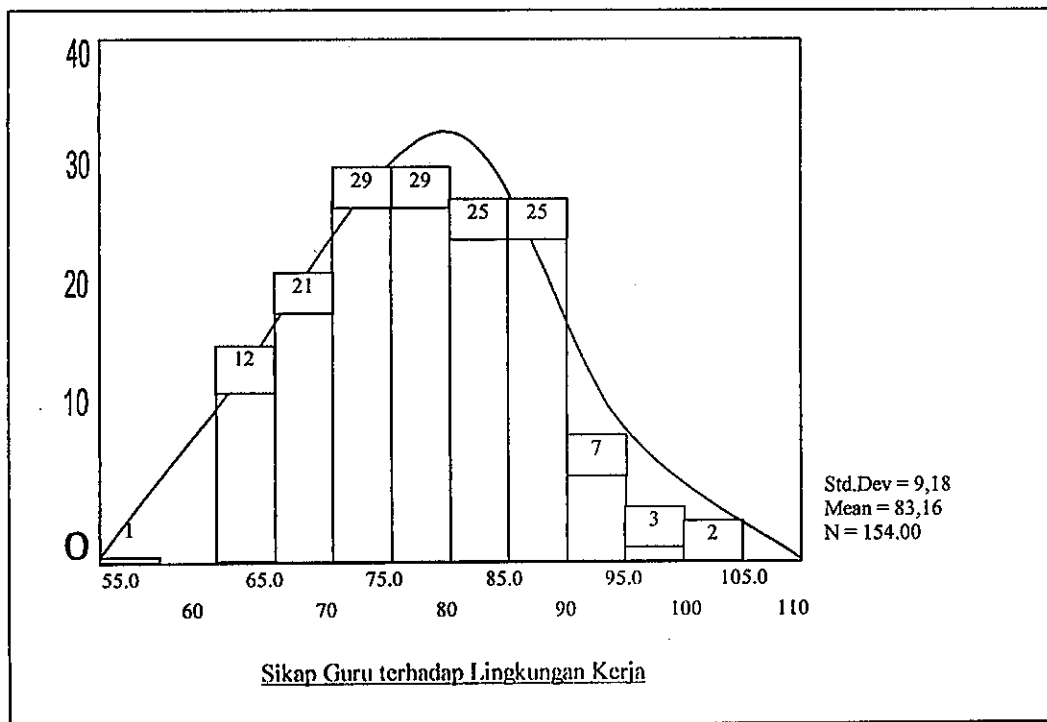
Maka berdasarkan sikap dan penilaian guru terhadap lingkungan kerja sekolah dapat dinyatakan bahwa data penelitian menunjukkan adanya kondisi dan situasi lingkungan kerja sekolah baik secara fisik dan sosial yang baik walaupun belum ideal serta situasi yang kondusif terhadap aktivitas bekerja para guru. Berarti juga kondisi lingkungan pada SMU Negeri Kota Semarang mempunyai

nilai yang bermakna positif bagi guru dalam aktivitas bekerja sehari-sehari di sekolah.

Secara diskriptif gambaran sikap guru terhadap lingkungan kerja terdistribusi dalam grafik kurve normal berikut :

Grafik 3

### DISTRIBUSI SIKAP GURU TERHADAP LINGKUNGAN KERJA



#### b. Analisis pada Indikator Sikap Terhadap Lingkungan Kerja

Secara lebih spesifik kondisi lingkungan kerja , dalam penelitian ini dipelajari dan dikaji dari beberapa sub variabel atau indikator, yaitu indikator sikap guru terhadap kenyamanan tempat kerja, fasilitas lembaga/otganisasi sekolah, relasi antar pribadi sesama

guru (hubungan kesejawatan), hubungan kerjasama dalam bekerja antar guru, serta sikap guru terhadap kinerja rekan kerja guru. Variasi indikator adalah sebagaimana dalam tabel berikut di bawah ini :

Tabel 20  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
Kenyamanan Tempat Kerja**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	8	152	5,19
15 – 17	16	53	880	34,41
12 – 14	13	76	1.001	49,35
9 – 11	10	14	140	9,09
Jumlah		154	2.173	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.173}{154} = 14,11$$

Hasil penelitian yang terangkum dalam variasi distribusi data pada tabel, menunjukkan gambaran indikator sikap dan penilaian guru terhadap lingkungan kerja. Dilihat dari indikator sikap dan penilaian guru terhadap kenyamanan tempat kerja di sekolah, melalui instrumen angket dengan 4 pertanyaan/ Pernyataan skala 5, skor rata-rata responden 14,11 berada pada batas kelas interval antara 14 – 15.

Maka kelompok reponden yang berada pada interval skor 12 – 14 dikategorikan memiliki sikap dan penilaian yang sedang terhadap nyaman lingkungan kerja sekolah. Dalam kategori ini terdapat sebanyak 76 responden atau 49,35 persen. Sedang mereka yang berada



dalam kelompok di atas rata-rata, yaitu pada interval skor 15 – 17 sebanyak 53 responden atau 34,41 persen dan interval skor 18 – 20 sekitar 8 responden atau 5,19 persen, masuk dalam kategori tinggi dalam bersikap dan memberikan penilaian terhadap kenyamanan lingkungan kerja. Sementara yang berada pada interval bawah 9 – 11 terdapat kelompok responden sebanyak 14 atau 9,09 persen responden memiliki sikap negatif dan memandang rendah atau kurang baik kenyamanan lingkungan kerja sekolah.

Gambaran data indikator tersebut menunjukkan variasi sikap guru, dimana terdapat kelompok reponden yang menilai kurang baik nyaman lingkungan kerja sekolah. Namun secara umum para guru memiliki kecenderungan positif, yaitu bahwa para guru bersikap positif terhadap kenyamanan tempat kerja dalam aktivitas kerja sehari-hari mereka di sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Dapat dimaknai juga bahwa lingkungan kerja sekolah di SMU Negeri Kota Semarang dapat menciptakan kondisi lingkungan yang nyaman atau mendukung dan tidak menimbulkan gangguan dalam aktivitas pribadi maupun dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan sehari-hari para guru di sekolah.

Tabel 21  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
 Fasilitas Lembaga/Organisasi Sekolah**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	14	266	9,09
15 – 17	16	65	1.040	42,20
12 – 14	13	73	949	47,40
9 – 11	10	2	20	1,29
Jumlah		154	2.275	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.275}{154} = 14,77$$

Lingkungan kerja di organisasi sekolah apabila dilihat dan diukur dari indikator sikap dan penilaian guru terhadap keberadaan fasilitas lembaga/organisasi, menunjukkan variasi distribusi responden. Melalui instrumen angket dengan 4 pertanyaan/pernyataan skala 5, skor rata-rata responden 14,11 berada pada batas kelas interval antara 14 – 15.

Berdasarkan skor rata-rata tersebut, maka kelompok responden yang berada pada interval skor 12 – 14 dikategorikan memiliki sikap dan penilaian yang sedang terhadap fasilitas lembaga/organisasi sekolah. Dalam kategori terdapat sebanyak 73 responden atau 47,40 persen. Sedang mereka yang berada dalam kelompok di atas rata-rata, yaitu pada interval skor 15 – 17 sebanyak 65 responden atau 42,20 persen dan interval skor 18 – 20 sekitar 14 responden atau 9,09 persen, masuk dalam kategori tinggi dalam bersikap dan memberikan

penilaian terhadap fasilitas lembaga sekolah. Sementara yang berada pada interval bawah 9 – 11 hanya terdapat 2 atau 1,29 persen responden bersikap negatif dan memandang rendah terhadap fasilitas lembaga sekolah.

Gambaran data penelitian tersebut secara umum memperlihatkan bahwa para guru memiliki sikap dan penilaian yang positif terhadap kondisi fasilitas lembaga/organisasi sekolah,. Dalam arti keberadaan fasilitas lembaga sekolah cukup kondusif dan layak dalam membantu pelaksanaan tugas serta aktivitas bekerja sehari-hari guru SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 22  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator**  
**Relasi Antar Pribadi/Hubungan Kesejawatan**

Interval Skor	X	f	fX	f%
22 – 24	23	37	851	24,02
19 – 21	20	59	1.180	38,31
16 – 18	17	46	782	29,87
13 – 15	14	12	168	7,79
Jumlah		154	2.981	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.981}{154} = 19,36$$

Variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja, dilihat dan diukur berkaitan dengan indikator sikap dan penilaian guru terhadap

relasi antar pribadi sesama rekan guru (hubungan kesejawatan), distribusi responden relatif merata pada semua kelas interval. Melalui instrumen angket dengan 5 pertanyaan/ Pernyataan skala 5, Skor rata-rata responden sebesar 19,36 berada pada interval 19 – 21, frekuensi responden sebanyak 59 orang atau 38,31 persen responden, pada interval atas 22 – 24 terdapat kelompok responden sebanyak 37 orang atau 24,02 persen responden yang di atas rata-rata, sebanyak 46 atau 29,87 persen responden dalam interval skor 16 – 18 berada pada kelompok di bawah rata-rata, dan 12 atau 7,79 responden berada pada interval bawah 13 - 15.

Hal ini memperlihatkan kecenderungan sebagian besar responden memiliki sikap dan penilaian yang sangat positif terhadap relasi antar pribadi sesama rekan guru. Berarti juga para guru sebagai anggota organisasi sekolah bersikap positif dalam hubungan sosial atau memiliki hubungan yang baik dalam pergaulan dan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan sehari-hari di lingkungan kerja sekolah.

Dapat dinyatakan pula, bahwa berdasarkan data penelitian tersebut walaupun relatif variatif sikap dan penilaian guru, dimana terdapat responden yang bersikap negatif dalam relasi atau hubungan sosial (7,79 %), namun secara umum para guru menunjukkan sikap dan penilaian yang positif dalam hal relasi antar sesama rekan guru. Berarti juga sesama guru memiliki ikatan relasi yang kuat dan

hubungan sosial yang positif dan kondusif terhadap terciptanya suasana kerja dan aktivitas sehari-hari para guru di lingkungan SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 23  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
Hubungan Kerjasama antar Guru**

Interval Skor	X	f	fX	F%
23 – 25	24	4	96	2,59
20 – 22	21	19	399	12,33
17 – 19	18	68	1.224	44,15
14 – 16	15	63	945	40,90
Jumlah		154	2664	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.664}{154} = 17,30$$

Dalam kaitan indikator sikap dan penilaian guru terhadap hubungan kerjasama sesama guru, data hasil penelitian memperlihatkan fenomena perilaku responden dalam kategori sedang. Melalui instrumen angket dengan 5 pertanyaan/ Pernyataan skala 5, dengan hasil skor rata-rata 17,30 sebanyak 68 atau 44,15 persen responden berada pada interval rata-rata 17 - 19, pada interval bawah 14 – 16 terdapat kelompok responden yang relatif besar berada di bawah rata-rata, yaitu sebanyak 63 atau 40,90 persen responden memiliki sikap atau penilaian yang rendah atau negatif terhadap hubungan kerjasama antar guru.

Sedangkan kelompok yang berada pada interval di atas rata-rata, yaitu 20 – 22 terdapat sebanyak 19 orang atau 12,33 responden dan pada interval atas 23 – 25 terdapat sekitar 4 orang atau 2,59 responden, berada dalam kategori sikap dan penilaian yang tinggi terhadap hubungan kerjasama antar guru.

Jadi, secara empirik berdasar data-data hasil penelitian, menunjukkan bahwa sebagian besar responden bersikap sedang atau kurang aktif untuk menciptakan kerjasama antar sesama guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam lingkungan organisasi sekolah.

Dapat digambarkan juga bahwa dalam kaitan jalinan hubungan kerjasama antar guru dalam aktivitas organisasi sekolah bersifat positif tetapi kurang aktif. Dalam arti faktor hubungan kerjasama antara sesama guru belum optimal dalam menciptakan situasi sosial, mengembangkan organisasi sekolah serta dalam pelaksanaan tugas-tugas atau bekerja sehari-hari termasuk dalam hal guru menekuni karir di sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 24  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
 Kinerja Rekan Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	12	228	7,79
15 – 17	16	69	1.104	44,80
12 – 14	13	72	936	46,75
9 – 11	10	1	10	0,64
Jumlah		154	2.278	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.278}{154} = 14,79$$

Data hasil penelitian sebagaimana tergambar secara kuantitatif pada tabel di atas, berkaitan dengan indikator sikap guru terhadap lingkungan kerja dilihat dan diukur dari sikap dan penilaian guru terhadap kinerja rekan guru. Distribusi frekuensi responden secara umum memperlihatkan kecenderungan yang positif.

Hal itu ditunjukkan melalui instrumen angket dengan 4 pertanyaan/pernyataan skala 5, hasil skor rata-rata responden 14,79 berada pada batas kelas interval 14 – 15. Pada kelas interval di bawah rata-rata, yaitu interval skor 12 – 14 terdapat kelompok responden sebanyak 72 orang atau 46,75 persen dikategorikan memiliki sikap dan penilaian yang sedang terhadap kinerja rekan guru. Mereka yang berada di atas rata-rata, yaitu pada interval skor 15 – 17 terdapat 69 orang atau 44,80 persen responden dan pada interval atas 18 – 20

terdapat kelompok responden sekitar 12 orang atau 7,79 persen, kategorinya tinggi dalam menilai kinerja rekan guru. Sedangkan mereka yang berada pada interval bawah 9 – 11 hanya terdapat 1 responden atau 0,6 persen yang menilai rendah kinerja rekan guru.

Data penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara umum atau sebagian besar guru memiliki kecenderungan sikap dan penilaian yang baik dan positif terhadap kinerja rekan sesamanya di sekolah. Berarti juga tingkat penghargaan dan kepercayaan guru terhadap sesama rekan kerjanya memberi kontribusi yang positif dalam pelaksanaan tugas dan aktivitas sehari-hari guru bertugas dan berkarir pada SMU Negeri Kota Semarang.

Berdasarkan distribusi frekuensi pada lima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja, hasilnya relatif konstan dimana masing-masing indikator memiliki kontribusi yang relatif seimbang dan tidak terdapat perbedaan yang berarti.

Namun demikian, terdapat satu indikator yang sedikit lebih menonjol, yaitu indikator relasi pribadi/hubungan kesejawatan dimana rata-rata skor berada interval atas terdapat 38,31 persen dan interval teratas 24,02 persen responden. Juga terdapat satu indikator yang kurang atau lebih rendah kontribusinya dibanding yang lain, yaitu indikator hubungan kerjasama antar guru dalam melaksanakan



tugas/pekerjaan, dimana pada interval skor rata-rata terdapat 44,15 persen dan interval terbawah 40,96 persen responden.

## 5. Diskripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

### a. Analisis Distribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini merupakan *independent variable* atau variabel prediktor ( $x_3$ ), dimana variasi fenomena yang terjadi diduga dapat mempengaruhi atau memiliki hubungan terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah yang akan disajikan dan dibahas dalam analisis dan uji hipotesis hasil penelitian ini.

Sebelum dilakukan analisis hubungan antar variabel perlu dijelaskan gambaran kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mengetahuinya dilakukan melalui daftar angket untuk menggali penilaian para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.

Berdasarkan jawaban 154 responden guru yang telah diolah, menunjukkan gambaran hasil dalam kategori positif mengenai kepemimpinan kepala sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang. Diskripsi tersebut sebagaimana terlihat dalam tabel berikut di bawah ini ;

Tabel 25

**DISTRIBUSI FREKUENSI PENILAIAN GURU  
TERHADAP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Skor	Distribusi	Frekuensi			
		X	f	fX	f%
52 – 56		54	8	162	5,19
47 – 51		49	11	539	7,14
42 – 46		44	42	1.892	27,27
37 – 41		39	56	2.184	36,36
32 – 36		34	41	1.394	26,62
Jumlah			154	6.171	100

$$\text{Item} = 11$$

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{6.171}{154} = 40,07$$

Distribusi frekuensi data-data penelitian sebagaimana terlihat dalam tabel tersebut, memberikan gambaran bahwa dari 154 responden guru dengan instrumen angket 11 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, mean atau rata-rata 40,07 berada pada kelas interval 37 - 41. Maka responden yang memperoleh skor di atas rata-rata, yaitu kelompok responden yang berada pada interval 42 – 46 sekitar 42 orang atau 27,27 persen, pada interval 47 – 51 sebanyak 11 orang atau 7,14 persen, dan interval 52 – 56 sebanyak 8 atau 5,19 persen, masuk klasifikasi yang tinggi dalam menilai kepemimpinan kepala sekolah.

Kelompok responden yang berada pada interval rata-rata pada skor 37 – 41 sekitar 56 atau 36,36 persen masuk klasifikasi sedang, sedang yang memperoleh skor di bawah rata-rata atau pada interval skor 32 - 36 sekitar 41 orang atau 26,62 persen masuk kategori yang rendah dalam menilai kepemimpinan kepala sekolah.

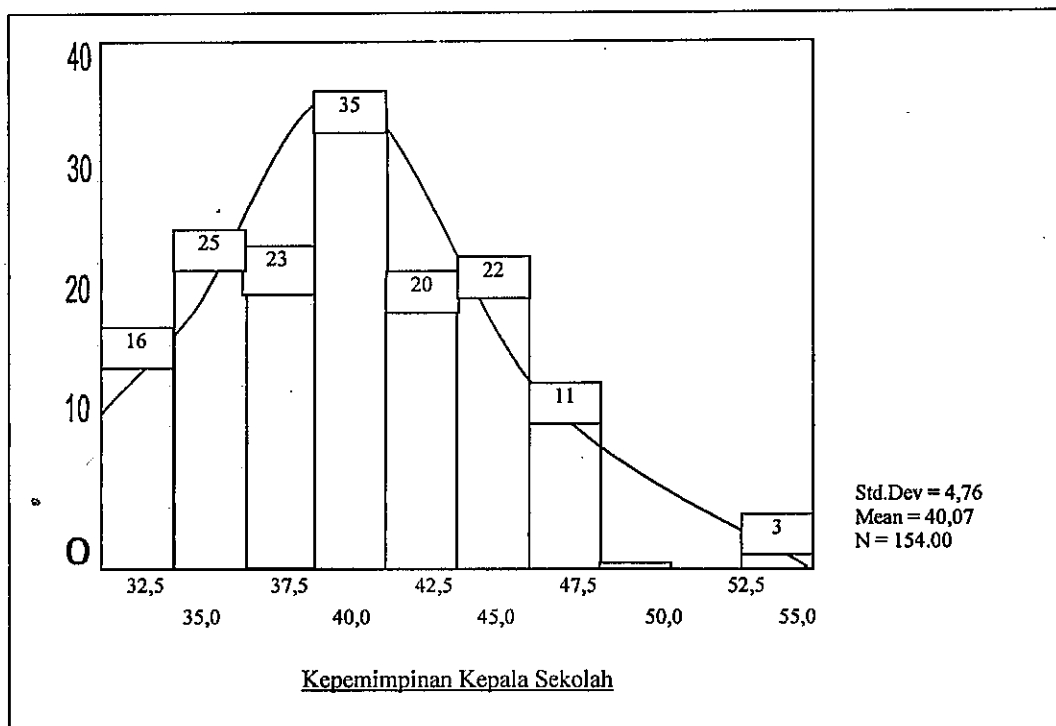
Dari gambaran di atas, nampak distribusi sebagian responden mengelompok pada kisaran interval rata-rata, sehingga memperlihatkan kecenderungan umum responden dalam menilai dan menyikapi kepemimpinan kepala sekolah dalam kadar yang sedang. Dalam arti kepemimpinan kepala sekolah masih tetap menunjukkan kecenderungan yang baik dan positif, namun belum optimal dalam mendorong dan menciptakan proses partisipasi dalam manajemen sekolah khususnya dalam pengambilan keputusan yang melibatkan unsur guru.

Berdasarkan data-data hasil penelitian tersebut, dapat dinyatakan pula bahwa kepemimpinan kepala sekolah walaupun belum optimal tetapi sudah mengarah pada situasi yang baik dan positif, serta dapat memberi landasan adanya situasi kondusif dalam proses kepemimpinan dan dalam hubungan guru dengan kepala sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Distribusi responden secara grafis terlihat dalam distribusi kurve normal sebagai berikut :

Grafik 4

**PENILAIAN GURU TERHADAP  
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**



**b. Analisis pada Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Secara lebih spesifik kondisi kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dipelajari dan dikaji dari beberapa sub variabel atau indikator, yaitu indikator hubungan kepala sekolah (pemimpin) dengan guru/anggota organisasi sekolah, aktivitas kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan/pendelegasian wewenang kepada guru, dan indikator cara atau tindakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Adapun hasil variasi indikator adalah sebagaimana dalam tabel berikut di bawah ini :

Tabel 26  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
 Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	11	209	7,14
15 – 17	16	89	1.424	57,79
12 – 14	13	54	702	35,06
Jumlah		154	2.335	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.335}{154} = 15,16$$

Berdasarkan variasi data indikator pada tabel, menunjukkan gambaran penilaian responden guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Dilihat dari indikator hubungan pemimpin dengan bawahan atau antara kepala sekolah dengan para guru, distribusi frekuensi responden menghasilkan skor rata-rata 15,16. Data penelitian tersebut memperlihatkan fenomena hubungan kepemimpinan yang positif antara pemimpin dan bawahan atau antara kepala sekolah dengan para guru.

Dengan instrumen angket 4 item pertanyaan/pernyataan dan skala skor 5, skor mean/rata-rata 15,16 kelompok responden yang berada pada interval tengah 15 –17 sebanyak 89 atau 57,79 persen responden menilai hubungan kepemimpinan pada kategori sedang, sebanyak 11 orang atau 7,14 persen responden menilai tinggi, dan 54

orang atau 35,06 persen responden menilai kurang atau rendah mengenai hubungan kepala sekolah dengan para guru.

Data tersebut menggambarkan adanya sikap dan penilaian para guru, dimana hubungan kepala sekolah dengan para guru positif, namun belum menciptakan hubungan yang optimal dalam kinerja manajemen sekolah serta dalam aktivitas kerja sehari-hari di sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 27

**Distribusi Frekuensi pada Indikator**  
**Distribusi Pekerjaan/Pendelegasian Wewenang**

Interval Skor	X	f	fX	f%
18 – 20	19	10	190	6,49
15 – 17	16	63	1.008	40,90
12 – 14	13	72	936	46,75
9 – 11	10	9	90	5,84
Jumlah		154	2.224	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{2.224}{154} = 14,44$$

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah, dalam kaitannya dengan indikator aktivitas atau tindakan kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan/pendelegasian wewenang, melalui instrumen angket 4 item pertanyaan/ Pernyataan dan skala skor 5, skor rata-rata 14,14 berada pada batas kelas interval 14 – 15. Dibawah rata-rata yaitu interval skor 12 – 14, dimana terdapat kelompok responden

sebanyak 72 orang atau 40,90 persen. Kelompok responden ini masuk dalam kategori sedang dalam menilai aktivitas/tindakan kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan/ pendelegasian wewenang kepada para guru.

Kelompok responden di atas skor rata-rata yaitu pada interval 15 – 17 terdapat 63 orang atau 40,90 persen responden dan interval atas 18 –20 terdapat 10 atau 6,49 persen responden, mereka dapat diklasifikasi dalam kategori tinggi. Sedang kelompok di bawah rata-rata pada interval bawah 9 - 11, terdapat 9 orang atau 5,84 persen responden pada interval bawah masuk dalam kategori rendah dalam menilai aktivitas/tindakan kepala sekolah dalam mendistribusikan pekerjaan/ pendelegasian wewenang kepada para guru..

Variasi distribusi data tersebut, masih menunjukkan kecenderungan sikap dan penilaian guru yang baik terhadap tindakan kepala sekolah dalam mendistribusi pekerjaan/pendelegasian wewenang. Maka berdasarkan data indikator tersebut dapat digambarkan bahwa para guru memperlihatkan sikap positif terhadap tindakan kepala sekolah dalam distribusi pekerjaan/pendelegasian wewenang kepada para guru. Berarti juga proses distribusi pekerjaan telah menciptakan situasi kepemimpinan yang kondusif dalam pelaksanaan manajemen sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Tabel 28  
**Distribusi Frekuensi pada Indikator  
 Proses Pengambilan Keputusan**

Interval skor	X	f	fX	f%
14 – 15	14,5	4	58	2,59
12 – 13	12,5	22	275	14,28
10 – 11	10,5	91	955,5	59,09
8 – 9	8,5	37	314,5	24,02
Jumlah		154	1.603	100

$$\text{Mean} = \frac{\sum fX}{N} = \frac{1.617,8}{154} = 10,41$$

Kepemimpinan kepala sekolah, dilihat dari indikator proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah, memperlihatkan fenomena responden guru yang cenderung kurang dalam menilai dan menyikapi cara atau tindakan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

Melalui instrumen angket 3 item pertanyaan/ Pernyataan dan skala skor 5, hasil skor rata-rata 10,50 berada pada interval 10 - 11, dimana terdapat kelompok responden sebanyak 91 atau 59,09 persen. Kelompok ini dikategorikan sedang dalam menilai dan menyikapi cara atau tindakan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

Sedang responden yang berada pada interval 12 – 13 terdapat 22 orang atau 14,28 persen dan interval 14 –15 terdapat 4 orang atau



2,59 persen responden. Kelompok responden di atas rata-rata ini masuk kategori tinggi, dan di bawah interval rata-rata yaitu interval 8 – 9 sebanyak 37 responden atau 24,02 persen responden dikategorikan rendah dalam menilai dan menyikapi cara atau tindakan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

Jadi sebagian besar menilai sedang terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah. Maka berdasarkan deskripsi data penelitian untuk indikator tersebut di atas, menunjukkan bahwa penilaian dan sikap guru, positif namun dalam kategori sedang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah.

Dapat dimaknai juga bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah, telah tercipta situasi yang baik dan kondusif namun belum optimal yang kurang memberikan kesempatan guru memiliki keterlibatan secara aktif dalam setiap proses manajemen sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang.

Perbandingan masing-masing indikator berdasarkan variasi distribusi responden yang tergambar dalam tabel indikator yang digunakan untuk mengukur sikap dan penilaian guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, dari ketiga indikator terdapat satu indikator yang nampak menonjol atau memiliki kontribusi yang lebih besar, yaitu indikator distribusi pekerjaan/pendelegasian wewenang.

Pada indikator ini skor rata-rata bergerak ke interval atas dan di atas rata-rata frekuensinya cukup tinggi sebesar 40,39 persen.

Sementara itu, dua indikator lainnya yaitu hubungan pemimpin dengan bawahan atau kepala sekolah dengan guru dan indikator proses pengambilan keputusan relatif kurang kontribusinya, dimana skor rata-rata cenderung mengelompok ke interval bawah. Dalam kaitan ini dapat dinyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi sekolah belum menciptakan hubungan kinerja yang optimal atau belum tercipta perilaku kepemimpinan yang efektif dalam proses manajemen sekolah. Demikian juga peran kepala sekolah juga belum optimal untuk mendorong kerjasama yang produktif dalam proses pengambilan keputusan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sekolah.

### **C. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini bertujuan juga untuk menjelaskan hubungan antara variabel prediktor ( $v_x$ ) dengan variabel respons ( $v_y$ ). Analisis hubungan antar variabel menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, yaitu rumus koefisiensi korelasi analisis regresi. Dalam hal ini hubungan antar variabel terdiri dari tiga variabel prediktor yaitu penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) serta satu variabel respons, yaitu intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah ( $Y$ ).

Pengolahan data masing-masing variabel menggunakan analisis statistik deskriptif dengan bantuan komputer windows 98 program SPSS 1.0. Adapun hasil pengolahan data statistik dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa hubungan variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y) ditunjukkan oleh hasil nilai  $r_{x_1y}$  (koefisien korelasi) sebesar 0,7855 dan taraf sigfikansi 0,000.

Berarti hubungan antara variabel  $X_1$  dengan variabel Y positif, yaitu bahwa penghargaan terhadap profesi keguruan memiliki hubungan yang positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.

Hasil tersebut memberikan makna bahwa semakin tinggi penghargaan guru terhadap profesi keguruan, maka semakin tinggi atau semakin baik pula kontribusinya terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Sebaliknya apabila semakin rendah penghargaan guru terhadap profesi keguruan, maka semakin rendah pula kontribusinya terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

b. Sikap Guru terhadap Lingkungan Kerja

Analisis hubungan antara variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah ( $Y$ ) ditunjukkan oleh hasil nilai  $r_{x_2y}$  (koefisien korelasi) sebesar 0,6952 dengan taraf signifikansi 0,000.

Hasil nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel ( $X_2$ ) dengan  $Y$  positif, maksudnya sikap guru terhadap lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

Makna dari hasil nilai korelasi tersebut adalah bahwa sikap positif guru yang semakin tinggi terhadap lingkungan kerja, maka akan memiliki kontribusi yang semakin tinggi terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Sebaliknya semakin rendah atau negatif sikap guru terhadap lingkungan kerja, semakin rendah pula intensitas partisipasinya dalam manajemen sekolah.

c. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Analisis statistik hubungan variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah ( $Y$ ) ditunjukkan oleh hasil nilai  $r_{x_3y}$  (koefisien korelasi) sebesar 0,6864 dengan taraf signifikansi 0,000.

Hasil nilai menunjukan bahwa hubungan antara variabel  $X_3$  dengan variabel  $Y$  positif, yaitu bahwa kepemimpinan kepala sekolah

memiliki hubungan yang positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.

Artinya bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah mempunyai kontribusi yang positif terhadap proses dan intensitas partisipasi guru tersebut dalam manajemen sekolah. Maka semakin positif persepsi, penilaian dan pandangan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, akan memberikan kontribusi semakin tinggi pula intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang. Sebaliknya jika semakin rendah persepsi, penilaian, dan pandangan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, semakin rendah pula intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

- d. Analisis hubungan ketiga variabel prediktor, yaitu variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) secara bersama-sama, dengan variabel respons intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah menunjukkan hasil nilai  $r_{X_1X_2X_3Y}$  sebesar 0,83258 dengan taraf signifikansi 0,000.

Hasil perhitungan nilai secara bersama-sama tersebut menunjukkan bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  secara bersama-sama berkorelasi secara positif dengan variabel  $Y$ , yaitu bahwa penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama memiliki

hubungan yang positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.

Secara kumulatif, hasil penelitian tersebut memberi makna bahwa semakin tinggi penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja dan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama, maka semakin memberikan kontribusi yang tinggi terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

Sebaliknya jika semakin rendah penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja dan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama, maka semakin rendah intensitas partisipasinya dalam manajemen sekolah.

Disamping itu, perhitungan statistik tersebut di atas, juga menunjukkan hasil nilai koefisien ( $r_{xy}$ ) yang berbeda pada masing-masing variabel, yaitu nilai  $r_{x_1y}$  sebesar 0,7855, nilai  $r_{x_2y}$  sebesar 0,6952, nilai  $r_{x_3y}$  sebesar 0,6864. Berarti variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar terhadap variabel partisipasi guru dalam manajemen sekolah, sedang variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki koefisien korelasi yang paling kecil.

Dengan demikian, variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan memiliki hubungan yang lebih besar dalam memberikan

kontribusi atau sumbangan terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

#### **D. ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Dalam melakukan analisis hasil-hasil penelitian, analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi sederhana untuk menjelaskan dan memprediksikan hubungan satu variabel bebas/prediktor (X) dengan satu variabel terikat/respons (Y). Analisis hubungan variabel dilakukan terhadap masing-masing variable preditor secara terpisah dengan variabel respons. Analisis data-data penelitian juga menggunakan analisis regresi multipel , yaitu untuk menjelaskan dan memprediksikan hubungan antara tiga variabel prediktor/bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) dengan satu variabel respons/ terikat (Y) yang dilakukan secara bersama-sama.

Sebelum mengadakan analisis regresi harus diadakan dulu uji normalitas, uji homoginitas dan uji linieritas. Pengujian tersebut menggunakan bantuan program SPSS 1.0 Sutrisno Hadi dengan hasil sebagai berikut:.

##### **1. Uji Normalitas Data**

Data-data penelitian yang dimaksudkan adalah data yang diperoleh dan dihimpun melalui daftar angket yang didistribusikan kepada 154 orang responden guru SMU Negeri di Kota Semarang. Seluruh data setelah diolah atau dilakukan proses scoring dan tabulasi, maka dilakukan pengujian normalitas data, apakah data-data tersebut memiliki distribusi yang normal atau sebaliknya.

Untuk menentukan data penelitian tersebut normal, apabila hasil pengujian data menunjukkan  $P > \alpha$ , maka data dikatakan normal apabila  $P > \alpha$

Uji normalitas data hasil penelitian menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test, dengan hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

a. Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan

Hasil pengujian normalitas pada data variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ) diperoleh hasil P (probabilitas) : 0,1251 dan  $\alpha : 0,05$ , maka data dapat dikatakan normal ( $0,1251 > 0,05$ ).

Hal ini berarti hasil-hasil data angket yang diperoleh dari responden yang digunakan untuk mengukur variabel penghargaan guru terhadap profesi memiliki variasi distribusi data yang normal. Sehingga hasil tersebut memungkinkan untuk digunakan keperluan analisis lebih lanjut.

b. Sikap Guru terhadap Lingkungan Kerja

Hasil pengujian normalitas pada data variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) diperoleh hasil P (probabilitas) : 0,3163 dan  $\alpha : 0,05$ , maka data dapat dikatakan normal ( $0,3163 > 0,05$ ).

Berdasarkan hasil uji normalitas tersebut, maka hasil-hasil data angket yang diperoleh dari responden yang digunakan untuk mengukur variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja memiliki variasi



distribusi data yang normal. Sehingga hasil tersebut relevan untuk digunakan keperluan analisis lebih lanjut.

c. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil pengujian normalitas pada data variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) diperoleh hasil P (probabilitas) : 0,3208 dan  $\alpha$  : 0,05, maka data dapat dikatakan normal ( $0,3208 > 0,05$ ).

Dengan tingkat probabilitas yang lebih besar tersebut, maka hal ini berarti hasil-hasil data angket yang diperoleh dari responden yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki variasi distribusi data yang normal. Sehingga hasil tersebut memungkinkan untuk digunakan keperluan analisis lebih lanjut.

d. Intensitas Partisipasi Guru dalam Manajemen Sekolah

Hasil pengujian normalitas pada data variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah diperoleh hasil P (probabilitas) : 0,1755 dan  $\alpha$  : 0,05, maka data dapat dikatakan normal ( $0,1755 > 0,05$ ).

Hal ini juga berarti hasil-hasil data angket yang diperoleh dari responden yang digunakan untuk mengukur variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah memiliki variasi distribusi data yang normal. Sehingga hasil tersebut relevan untuk digunakan keperluan analisis lebih lanjut.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 29

**NORMALITAS DATA PENELITIAN**

VARIABEL	PROBABILITAS	ALPHA	KESIMPULAN
X <sub>1</sub>	0,1251	0,05	Normal
X <sub>2</sub>	0,3163	0,05	Normal
X <sub>3</sub>	0,3208	0,05	Normal
Y	0,1755	0,05	Normal

## 2. Uji Linieritas

Suatu data hasil penelitian dapat dikatakan linear apabila signif F lebih kecil dari alpha dan data mendekati garis regresi. Dalam penelitian ini seluruh data hasil angket dilakukan uji linearitas untuk mengetahui apakah data-data tersebut bergerak secara distributif mendekati garis regresi.

Tabel 30

**Hasil Uji Linearitas Data Peneletian**

Hubungan	F Linear	Probabilitas	Keterangan
X <sub>1</sub> – Y	244,94156	0,000	Linier
X <sub>2</sub> – Y	142,20964	0,000	Linier
X <sub>3</sub> – Y	135,42442	0,000	Linier

Dari data yang telah diolah menunjukkan bahwa signif F : 0,000 dan alpha : 0,05 dan data hasil penelitian mendekati garis regresi. Dengan demikian maka data penelitian dikatakan linear, yaitu terdapat distribusi atau pemencaran data secara linear. Dalam arti pergerakan data pada variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  sekaligus juga diikuti oleh pergerakan data pada variabel Y. Sehingga terdapat korelasi dimana perubahan yang terjadi pada variabel X (prediktor) secara kumulatif juga diikuti oleh perubahan yang searah pada variabel respons (Y).

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas atas instrumen penelitian (angket) dilakukan dengan uji coba terlebih dahulu. Uji coba tersebut melibatkan 40 orang guru sebagai respondennya.

Pengolahan data uji coba instrumen dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 1.0 menunjukkan hasil tiap-tiap item pertanyaan dari masing-masing variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ), kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y).

Perhitungan hasil uji validitas sebagaimana terlihat dalam tabel menunjukkan hasil :

**Tabel 31**  
**Hasil Uji Validitas Angket**  
**Variabel Penghargaan Guru terhadap Profesi Keguruan ( $X_1$ )**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1.	0,6649	0,312	Valid
2.	0,8604	0,312	Valid
3.	0,6757	0,312	Valid
4.	0,8116	0,312	Valid
5.	0,6968	0,312	Valid
6.	0,8734	0,312	Valid
7.	0,6686	0,312	Valid
8.	0,7858	0,312	Valid
9.	0,7180	0,312	Valid
10.	0,5978	0,312	Valid
11.	0,5982	0,312	Valid
12.	0,6857	0,312	Valid
13.	0,8309	0,312	Valid
14.	0,8116	0,312	Valid
15.	0,3713	0,312	Valid
16.	0,7937	0,312	Valid
17.	0,5294	0,312	Valid
18.	0,8540	0,312	Valid
19.	0,7131	0,312	Valid
20.	0,7128	0,312	Valid
21.	0,7093	0,312	Valid

Dari seluruh item pertanyaan/pernyataan dalam angket sebanyak 21 item dalam angket yang berkaitan dengan variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan, hasil perhitungan statistik adalah r hitung lebih besar dari pada r tabel (0,312). Maka instrumen/ penelitian dapat dikatakan valid.

**Tabel 32**  
**Hasil Uji Validitas Angket**  
**Variabel Sikap Guru terhadap Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
22.	0,5421	0,312	Valid
23.	0,6713	0,312	Valid
24.	0,5710	0,312	Valid
25.	0,7152	0,312	Valid
26.	0,7552	0,312	Valid
27.	0,8350	0,312	Valid
28.	0,7117	0,312	Valid
29.	0,7564	0,312	Valid
30.	0,6038	0,312	Valid
31.	0,7043	0,312	Valid
32.	0,7717	0,312	Valid
33.	0,5834	0,312	Valid
34.	0,6346	0,312	Valid
35.	0,5870	0,312	Valid
36.	0,7515	0,312	Valid
37.	0,7650	0,312	Valid
38.	0,7881	0,312	Valid
39.	0,7287	0,312	Valid
40.	0,6982	0,312	Valid
41.	0,5922	0,312	Valid
42.	0,7781	0,312	Valid
43.	0,7552	0,312	Valid

Dalam uji validitas item pertanyaan/pernyataan dalam angket sebanyak 22 item dalam angket yang berkaitan dengan variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja, perhitungan statistik hasilnya adalah r hitung lebih besar dari pada r tabel (0,312). Maka instrumen/angket penelitian dapat dikatakan valid.

**Tabel 33**  
**Hasil Uji Validitas Angket**  
**Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>3</sub>)**

No.Pert	R Hitung	R Tabel	Keterangan
44.	0,6571	0,312	Valid
45.	0,8005	0,312	Valid
46.	0,5269	0,312	Valid
47.	0,7391	0,312	Valid
48.	0,8535	0,312	Valid
49.	0,6902	0,312	Valid
50.	0,7038	0,312	Valid
51.	0,7065	0,312	Valid
52.	0,5461	0,312	Valid
53.	0,8557	0,312	Valid
54.	0,8473	0,312	Valid

Uji validitas item pertanyaan/ Pernyataan dalam angket sebanyak 11 item dalam angket yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah, perhitungan statistik hasilnya adalah seluruh r hitung lebih besar daripada r tabel (0,312). Maka instrumen/angket penelitian dapat dikatakan valid.

**Tabel 34**  
**Hasil Uji Validitas Angket**  
**Variabel Partisipasi Guru Dalam Manajemen Sekolah (Y)**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
55	0,4721	0,312	Valid
56.	0,6503	0,312	Valid
57.	0,5814	0,312	Valid
58.	0,6912	0,312	Valid
59.	0,7624	0,312	Valid
60.	0,7393	0,312	Valid
61.	0,6862	0,312	Valid
62.	0,7369	0,312	Valid
63.	0,5250	0,312	Valid

Uji validitas item pertanyaan/ Pernyataan dalam angket sebanyak 11 item yang berkaitan dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah, perhitungan statistik hasilnya adalah seluruh  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel (0,312). Maka instrumen/angket penelitian dapat dikatakan valid.

Sedangkan untuk melakukan uji reliabilitas pengolahan data uji coba instrumen juga dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 1.0. Hasil tiap-tiap item pertanyaan dari masing-masing variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ), kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah ( $Y$ ) adalah sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini ;

**Tabel 35**

**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Alpha	R Tabel	Keterangan
X1	0,9586	0,312	Reliabel
X2	0,9564	0,312	Reliabel
X3	0,9300	0,312	Reliabel
Y	0,8900	0,312	Reliabel

Hasil perhitungan statistik dalam daftar tabel tersebut menunjukkan bahwa  $\alpha$  dari masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $Y$  lebih besar dari  $r$  tabel (0,312). Maka instrumen penelitian berupa

daftar angket dapat dikatakan reliabel atau memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, maka instrumen penelitian berupa daftar angket tertutup memiliki tingkat validitas atau ketepatan yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur sejumlah variabel yang dipelajari dan diteliti.

Disamping itu, dari hasil uji reliabilitas terhadap instrumen/angket penelitian juga memiliki tingkat keajegan untuk menggali data-data penelitian. Sehingga instrumen angket tersebut dapat digunakan untuk menggali data-data dari responden yang diperlukan untuk keperluan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

## **E. UJI HIPOTESIS**

### **a. Analisis korelasi**

Telah dijelaskan dalam bab tiga bahwa rancangan penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan memakai metode atau model penelitian survey. Melalui penelitian ini selain dimaksudkan untuk mempelajari, membahas dan menjawab rumusan pertanyaan yang telah disebutkan dalam bab satu, juga dimaksudkan untuk menjawab kebenaran dugaan sementara atau hipotesis yang telah dinyatakan dalam rumusan hipotesis pada bab dua terdahulu.

Sehubungan dengan hipotesis tersebut, maka uji hipotesis dimaksudkan untuk menguji hubungan antara masing-masing variabel prediktor/bebas ( $X_{123}$ ) dengan variabel respons/terikat ( $Y$ ) secara



terpisah dan untuk menguji hubungan variabel prediktor/bebas ( $X_{123}$ ) dengan variabel respons/terikat (Y) secara bersama-sama.

Hipotesis dapat diterima kebenarannya apabila berdasarkan hasil uji hipotesis,  $H_0$  (hipotesis nihil) ditolak dan  $H_A$  (hipotesis alternatif) diterima. Untuk itu guna menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan, berikut ini dirumuskan hipotesis nihil ( $H_0$ ) sebagai berikut :

1. Hipotesis Nihil ( $H_0$ ), hubungan  $X_1$  dengan Y

Tidak terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah (Y) pada SMU Negeri di Kota Semarang.

2. Hipotesis Nihil ( $H_0$ ), hubungan  $X_2$  dengan Y

Tidak terdapat hubungan positif antara sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen (Y) sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

3. Hipotesis Nihil ( $H_0$ ), hubungan  $X_3$  dengan Y

Tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen (Y) sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

#### 4. Hipotesis Nihil (HO), hubungan $X_{123}$ dengan Y

Tidak terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_{123}$ ) dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah (Y) pada SMU Negeri di Kota Semarang.

Penghitungan uji hipotesis terhadap hubungan masing-masing variabel dilakukan secara terpisah dan bersama-sama. Proses perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS 1.0, hasilnya sebagaimana dalam tabel 36 :

**Tabel 36**  
**Hasil Perhitungan Regresi Multipel**

<b>Variabel</b> <b>Hasil</b>	<b><math>X_1</math>-Y</b>	<b><math>X_2</math>-Y</b>	<b><math>X_3</math>-Y</b>	<b><math>X_{123}</math>-Y</b>
Regresi Multipel	0,7855	0,6952	0,6864	0,8325
R Square	0,6170	0,4833	0,4711	0,6931
Standar Error	2,7185	3,1577	3,1947	2,4496
Taraf Signifikansi	0,000	0,000	0,000	0,000
Alpha	0,05	0,05	0,05	0,05

Adapun makna dari hasil perhitungan tersebut adalah :

- 1) Hubungan variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y) menunjukkan hasil  $rx_{1y}$  : 0,7855 dengan taraf

signifikansi 0,000 dan alpha 0,05. Jika suatu data taraf signifikansi (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05) maka hipotesis ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_A$ ) diterima. Sehingga hubungan  $X_1$  dengan Y tersebut signifikan.

Jadi, terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi keguruan dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

- 2) Hubungan variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y) menunjukkan hasil  $r_{x_2y}$  : 0,6952 dengan taraf signifikansi 0,000 dan alpha 0,05. Dari hasil tersebut maka hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_A$ ) diterima. Sehingga hubungan  $X_2$  dengan Y tersebut signifikan.

Dapat disimpulkan, terdapat hubungan positif antara sikap guru terhadap lingkungan kerja dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

- 3) Hubungan variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y) menunjukkan hasil  $r_{x_3y}$  : 0,6864 dengan taraf signifikansi 0,000 dan alpha 0,05. Dari hasil tersebut maka hipotesis ( $H_0$ ) ditolak dan

hipotesis alternatif (HA) diterima. Sehingga hubungan  $X_3$  dengan Y tersebut signifikan..

Dapat disimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

- 4) Hubungan variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan ( $X_1$ ), variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) dengan variabel intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah (Y) secara bersama-sama menunjukkan hasil  $rx_{123y}$  sebesar : 0,83258 dengan taraf signifikansi 0,000 dan alpha 0,05. Dari hasil tersebut maka hipotesis ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif (HA) diterima. Sehingga hubungan  $X_{123}$  dengan Y tersebut signifikan..

Dapat disimpulkan terdapat hubungan positif antara penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah dengan intensitas partisipasi guru dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang.

Untuk lebih jelasnya hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 37**  
**HASIL ANALISIS REGRESI**

Variabel	Koefesien Korelasi	Taraf Signifikansi	Alpha	Kesimpulan
X <sub>1</sub> -Y	0,7885	0,000	0,05	Signifikan
X <sub>2</sub> -Y	0,6952	0,000	0,05	Signifikan
X <sub>3</sub> -Y	0,6804	0,000	0,05	Signifikan
X <sub>123</sub> -Y	0,83258	0,000	0,05	Signifikan

**b. Analisis Lanjut**

Dari hasil koefesien korelasi masing-masing variabel dan taraf signifikansi sebagaimana diatas maka persamaan regresinya sebagai berikut :

Rumus persamaan regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + B_3X_3$

Maka :  $Y = 1,784264 + 0,2254 + 0,1159 + 0,1427$

Dimana uji F = 112,46299, taraf signifikansi 0,000 dan alpha 0,05, maka kesimpulannya bahwa persamaan regresinya signifikan dan persamaan tersebut dapat digunakan sebagai prediktor (peramal).

Dengan demikian, variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor-faktor yang dapat dijadikan peramal/prediktor terhadap perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Artinya bahwa perubahan-perubahan secara positif

maupun negatif ketiga variabel prediktor tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dapat diprediksikan akan memberikan kontribusi atau sumbangan pengaruh terhadap perubahan perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

## F. DISKUSI

### a. Implikasi Partisipasi dalam Organisasi sekolah

Desentralisasi pendidikan atau otonomi pendidikan selain memerlukan kebijakan yang sungguh-sungguh secara konseptual dan operasional, pada akhirnya yang lebih penting adalah implementasi otonomi pendidikan di tingkat sekolah. Dalam konsep manajemen berbasis sekolah (*school based management*), sebagai sebuah model dan strategi ke arah proses otonomi pendidikan di tingkat sekolah, diharapkan dapat mendorong lembaga sekolah mengembangkan kreativitas dan inovasi-inovasi organisasi sekolah yang mampu mandiri dan mampu mengembangkan otonomi pendidikan.

Stephen P. Robbins (1996:241, jilid I) dalam teori partisipasi menyatakan bahwa partisipasi dapat menciptakan pekerjaan lebih menarik dan bermakna. Oleh karena itu, ketertarikan guru terlibat dalam proses partisipasi dalam manajemen sekolah telah menjadikan pekerjaan dari profesi guru lebih menarik dan bermakna dalam kehidupan pribadi dan aktivitas sehari-hari para guru di lingkungan organisasi sekolah. Partisipasi juga merupakan faktor yang dapat mendorong perilaku guru dalam memperoleh kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan.

Secara teoritis fenomena perilaku partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah, memiliki relevansi dengan konsep atau teori partisipasi Davis. Dalam teori atau model partisipasi Davis (1996: 184, jilid I), antara lain dikembangkan model manajemen konsultatif dan manajemen partisipatif. Sebagai model /bentuk partisipasi dalam kadar sedang, pengambilan keputusan selalu terjadi melalui konsultasi dan komunikasi ide atau gagasan serta keputusan yang direkomendasikan atau disetujui bersama antara pimpinan dan anggota.

Davis (1996: 186, jilid I) juga berpendapat bahwa para anggota organisasi/pegawai atau karyawan yang terdidik lebih ingin berpartisipasi, karena merasa lebih siap untuk memberikan kontribusi yang berguna. Apabila merasa kurang memperoleh kesempatan berpartisipasi, cenderung berprestasi lebih rendah, merasa kurang puas, kurang berharga, stress, dan gejala ketidakpuasan lainnya.

Hal itu juga sesuai dengan pendapat Burt dan Roger (dalam Timple, ed.2000: 89, jilid 2), bahwa partisipasi anggota organisasi dapat melepas potensi seseorang atau individu anggota organisasi untuk membuat sumbangan positif yang memungkinkan menghasilkan keterlibatan mental dan emosional yang meningkatkan motivasi dan komitmen.

Oleh karena itu, dalam proses otonomi pendidikan di tingkat sekolah, partisipasi atau keterlibatan seluruh komponen sekolah khususnya para guru sebagai anggota organisasi merupakan kunci utamanya.

Keterlibatan tersebut tidak akan muncul dengan sendirinya, tetapi diperlukan penciptaan situasi partisipatif yang dikondisikan dan dikelola dengan baik sehingga dapat menjadi kekuatan yang positif dalam mengembangkan organisasi sekolah.

Perilaku partisipatif guru dalam proses manajemen sekolah terutama dalam pengambilan keputusan pada SMU Negeri di Kota Semarang memperlihatkan fenomena yang cukup kondusif atau positif, yaitu bahwa mayoritas mereka sebagai anggota organisasi sekolah memiliki tingkat kontribusi partisipasi yang baik atau aktif berpartisipasi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata 36,28 berada pada interval atas, sehingga terdapat 59,07 persen responden yang aktif berpartisipasi dengan memberikan kontribusi ide, gagasan, saran dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan sekolah.

Siagian (1999: 295) dengan mendasarkan hasil penelitian berkesimpulan bahwa apabila seseorang dalam pekerjaannya memiliki otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberi sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi, terdapat umpan balik hasil pekerjaan yang dilakukan, yang bersangkutan akan merasa terpuaskan.

Implikasi lebih lanjut, fenomena partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang memberi landasan kondisi objektif, bahwa perilaku partisipasi guru dapat dikembangkan lebih lanjut ke arah program atau pengembangan otonomi pendidikan di tingkat sekolah. Sehingga memberikan peranan yang lebih



besar kepada para guru dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan manajemen sekolah.

Dari aspek lain, dalam penelitian terhadap perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang, menyajikan hasil temuan yang cukup menarik. Lembaga atau organisasi sekolah yang selama ini terkesan birokratis dan sentralistis, telah mulai terjadi proses yang mengarah pada ineteraksi partisipatif antar semua unsur khususnya antara kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan atau kebijakan sekolah.

Guru sebagai salah satu komponen penting dalam sekolah, ternyata memiliki andil yang sangat penting melalui aktivitas yang partisipatif baik menyangkut kontribusi atau sumbangan pemikiran, ide-ide, gagasan, dan tindakan dalam menentukan kebijakan yang diambil bersama kepala sekolah dengan berpartisipasi aktif terhadap seluruh proses manajemen sekolah..

Data-data empirik hasil penelitian ini sekaligus merupakan antitesis atau menjawab kritik terhadap penyelenggaraan manajemen pendidikan khususnya organisasi sekolah sebagai penyelenggara pendidikan nasional. Yaitu adanya kritik yang memandang bahwa manajemen pendidikan yang sentralistik selama pemerintahan Orde Baru telah terjadi birokratisasi yang menghambat proses-proses partisipasi dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan.

Kritik yang disampaikan Tilaar (2000: 5) misalnya, menilai bahwa penyelenggaraan pendidikan lebih mencerminkan sebagai hasil karya birokrasi. Sedang Zamroni (2000: 38) mengkritik akibat sentralisasi manajemen pendidikan telah terjadi dominasi birokrasi dan kontrol politik, telah terjadi dominasi Pemerintah Pusat, dan organisasi sekolah bercorak birokratis-sentralistik.

Jadi, realita-empirik partisipasi guru dalam manajemen sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang telah membuktikan adanya situasi dan proses partisipatif yang memungkinkan bagi berkembangnya proses demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Manajemen sekolah juga telah menjadi otoritas stakeholder atau unsur-unsur utama organisasi sekolah khususnya kepala sekolah dan para guru. Mereka memiliki keluwesan, keleluasaan dan kebebasan untuk mengembangkan ide, gagasan, inovasi, dan kreativitas dalam penyelenggaraan manajemen sekolah.

Sekurang-kurangnya intervensi birokrasi, dominasi pemerintah, dan praktek birokratisasi organisasi sekolah sudah tidak lagi dominan dan mulai berkurang pengaruhnya dalam penyelenggaraan manajemen sekolah, walaupun belum sepenuhnya hilang. Sehingga kepala sekolah dan para guru dapat memiliki lebih banyak kesempatan dan keleluasaan mengembangkan proses partisipasi dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan organisasi sekolah secara lebih mandiri dan demokratis.

Perilaku partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah tentu bukan *independent variable* atau fenomena yang berdiri sendiri. Berbagai faktor telah ikut mempengaruhi, atau sekurang-kurangnya memiliki kontribusi dalam membentruk perilaku partisipasi. Dalam penelitian ini beberapa faktor yang memberi kontribusi terhadap perilaku partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah adalah; penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah.

b. Implikasi Penghargaan Profesi terhadap Partisipasi

Secara teoritis perilaku individu dalam organisasi termasuk di dalamnya perilaku partisipasi, dipengaruhi oleh persepsi atau pandangan, gambaran, penilaian individu tentang diri, peristiwa dan lingkungannya. Dalam teorinya Robbins (1996:134, jilid I) menyatakan bahwa individu dalam organisasi itu mengambil keputusan bersikap dan bereperilaku, dan bagaimana kualitas pilihan perilaku, sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka. Penghargaan terhadap profesi keguruan adalah merupakan bentuk perseptual seseorang terhadap diri, peristiwa dan lingkungannya.

Dalam penelitian ini, fenomena penghargaan guru terhadap profesi keguruan menghasilkan beberapa temuan yang relevan untuk didiskusikan. Umumnya para guru memberikan apresiasi atau pandangan dan penilaian yang relatif seimbang terhadap semua aspek/indikator profesi yang diteliti. Tetapi dilihat dari aspek atau indikator internal

profesi yaitu meliputi indikator rasa aman dalam bekerja, rasa percaya diri terhadap pekerjaan, harapan karir dan aspek eksternal profesi yaitu meliputi indikator keberartian jabatan guru, imbalan gaji/penghasilan, dan beban tugas/pekerjaan, terdapat apresiasi atau pandangan dan penilaian yang berbeda. Dari 154 responden guru memberikan apresiasi yang lebih baik atau lebih tinggi terhadap aspek internal profesi dibanding terhadap aspek eksternal profesi.

Dalam teorinya Robbins (1996:181, jilid I) mengemukakan bahwa pekerjaan yang secara mental menantang merupakan faktor yang dapat mendorong tumbuh dan meningkatnya kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberi kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan dalam beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik secara mental menciptakan kondisi yang menantang.

Robbins (1996: 181, jilid I) juga berpendapat bahwa sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil oleh anggota organisasi, kemungkinan besar akan dapat dihasilkan kepuasan kerja.

Data penelitian tersebut membuktikan bahwa dalam sebuah profesi, masalah-masalah yang menyangkut kesempatan karir atau pengembangan potensi dan prestasi, perasaan aman dalam bekerja baik secara fisik maupun psikologis serta rasa percaya atau keyakinan diri dalam menjalani profesi, lebih penting dan lebih utama dalam pandangan dan penilaian guru, dibanding penghargaan terhadap masalah imbalan gaji, jabatan atau status/kedudukan, dan beban pekerjaan.

Secara faktual pekerjaan seorang guru, karir dalam profesi guru serta rasa aman dalam bertugas merupakan pekerjaan yang secara mental-psikologis merupakan tantangan. Sehingga pemenuhan terhadap ketiga tantangan faktor internal tersebut, lebih memungkinkan dan lebih dapat diprediksikan sebagai faktor yang lebih dominan munculnya kecenderungan meningkatnya partisipasi anggota organisasi serta untuk terwujudnya kepuasan kerja bagi mereka.

Profesi guru juga lebih banyak menuntut tantangan berupa ruang gerak sebagai anggota organisasi sekolah untuk menyalurkan dan mengemangkan aspirasi, kreativitas, ide-ide, inovasi dan kemampuan-kemampuan lainnya. Melalui proses partisipasi itu pula merupakan media para guru mengembangkan tantangan atau prestasi kerja dalam menjalankan aktivitas keguruan. Sehingga profesi keguruan secara teoritis dan empiris berkorelasi dengan proses partisipasi yang dapat menumbuhkan dan mewujudkan kepuasan kerja.

Hal itu juga sesuai teori yang dikemukakan oleh Davis. Menurut Davis (1996: 181, jilid I) bahwa partisipasi mengembalikan hak-hak asasi orang-orang di tempat kerja untuk menjadi anggota yang berperan memberikan kontribusi bagi kelompok kerjanya. Partisipasi juga membangun nilai manusiawi dalam organisasi, karena dapat menyalurkan kebutuhan rasa aman, interaksi sosial, penghargaan, dan perwujudan diri.

Data-data penelitian tersebut juga sesuai dengan tesis yang dikemukakan oleh Siagian (1999: 296), yaitu pada umumnya terdapat

korelasi positif antara prestasi kerja dengan tingkat kepuasan kerja, sehingga penting untuk mengusahakan kepuasan kerja dengan memaksimalkan prestasi kerja.

c. Implikasi Lingkungan Kerja terhadap Partisipasi

Secara teoritis sikap positif anggota organisasi terhadap situasi lingkungan kerja dapat menumbuhkan sikap positif individu-individu anggota organisasi pula terhadap aktivitas kerja mereka. Terdapat dua dimensi situasi lingkungan kerja, yaitu lingkungan yang bersifat fisik dan lingkungan yang bersifat sosial.

Dengan berdasarkan hasil penelitian, Siagian (1999: 295) berkesimpulan bahwa diterimannya seseorang sebagai anggota kerja oleh organisasi secara terhormat, dapat memberi kepuasan kerja yang tinggi. Termasuk situasi lingkungan ikut memberi kontribusi kepuasan kerja seseorang.

Data-data hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa sikap positif guru SMU Negeri Kota Semarang terhadap lingkungan kerja baik yang bersifat fisik dan sosial berkorelasi secara positif terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Hal ini berarti juga faktor lingkungan kerja atau lingkungan sekolah sekolah menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong tumbuhnya kepuasan kerja para guru.

Robbins (1996: 126, jilid I) berpendapat bahwa faktor situasi yaitu meliputi waktu, keadaan/tempat kerja, dan keadaan sosial adalah konteks penting unsur-unsur lingkungan sekitar dalam mana individu-

individu melihat objek atau peristiwa tersebut membentuk/mempengaruhi persepsi mereka.

Dalam teorinya Robbins (1996: 181, jilid I) juga berpendapat bahwa faktor lingkungan kerja dapat mendorong tumbuhnya sikap kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja yang mendukung, dimana karyawan peduli akan lingkungan kerja baik kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Lingkungan fisik yang tidak berbahaya, temperatur, cahaya, dan faktor-faktor yang tidak terlalu ekstrim lebih disukai karyawan.

Mengenai lingkungan kerja yang bersifat sosial, Robbins (1996: 182, jilid I) juga berpendapat bahwa rekan kerja yang mendukung, dimana kebanyakan karyawan kerja bukan sekedar mendapatkan uang dan prestasi, lebih dari itu adalah mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, dapat mengantar kepuasan kerja yang meningkat.

Berdasarkan teori Robbins ini, dapat dinyatakan adanya kesesuaian antara data-data empiris, dimana sikap guru terhadap lingkungan kerja yang bersifat fisik dan sosial berkorelasi dengan aktivitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Hal ini dapat dibuktikan oleh hasil analisis kuantitatif dan uji hipotesis terdapat korelasi yang signifikan.

Dalam kaitan sikap guru terhadap lingkungan kerja yang bersifat sosial, terdapat temuan data penelitian yang patut didiskusikan dan diteliti lebih lanjut, yaitu relasi antar pribadi/hubungan kesejawatan yang baik

dan positif belum diikuti oleh hubungan kerjasama yang optimal diantara sesama guru. Data penelitian menunjukkan hasil pada indikator relasi antar pribadi skor rata-rata 19,36 berada pada interval atas dan sebanyak 62,33 persen responden termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan indikator hubungan kerjasama skor rata-rata 17,30 berada pada interval tengah dan sebanyak 40,90 persen responden di bawah rata-rata termasuk kategori kurang.

Secara teoritis hal tersebut belum menggambarkan kerjasama dalam situasi sosial yang utuh dalam proses manajemen. Menurut Kast dan Rosenzweig (1995: 7) salah satu aspek penting dalam aktivitas manajemen adalah berkembangnya iklim organisasi dimana orang dapat mengejar sasaran perorangan (tujuan individual) dan sasaran bersama (tujuan kolektif). Sehingga pencapaian tujuan organisasi sekolah belum optimal untuk dapat diwujudkan melalui proses kerjasama antar guru. Hal ini dimungkinkan karena belum optimalnya peran kepala sekolah dalam mengembangkan iklim kerjasama yang partisipatif dalam proses manajemen sekolah.

d. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Partisipasi

Menurut pendapat Davis (1996: 153, jilid I) kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang menyatukan dan merangsang atau mendorong anggota organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga ketiga unsur yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi adalah



variabel yang saling mempengaruhi dalam menentukan kepemimpinan yang efektif.

Dari data-data hasil penelitian, umumnya para guru memberikan penilaian kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori yang sedang terhadap ketiga indikator yaitu hubungan kepala sekolah dengan guru, distribusi pekerjaan/pendelegasian wewenang, dan proses pengambilan keputusan.

Data-data empiris kepemimpinan kepala sekolah pada SMU Negeri Kota Semarang secara teoritik belum ideal dalam mewujudkan peran seorang pemimpin. Sesuai dengan pendapat Gerungan (1983: 131) yang menyatakan bahwa tugas utama pemimpin adalah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik-baiknya dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan bagaimanapun yang dihadapi kelompoknya.

Dilihat dari aspek perilaku pemimpin, data-data hasil penelitian memberikan gambaran adanya kecenderungan kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi partisipatif walaupun belum optimal. Sesuai teori Davis (1996: 164, jilid I) diantara perilaku kepemimpinan, terdapat perilaku atau gaya pemimpin partisipatif, yang mendesentralisasi wewenang. Keputusan timbul dari upaya konsultasi dari pengikut dan keikutsertaan mereka. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial dan para pegawai memperoleh informasi dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan saran.

## G. KONTRIBUSI ANTAR VARIABEL

Data-data penelitian di SMU Negeri Kota Semarang setelah diolah, dianalisis dan dilakukan uji hipotesis menunjukkan hasil bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel Y, yaitu variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan atau positif dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Berarti variabel X memiliki kontribusi atau sumbangan yang positif terhadap variabel Y.

Terdapat dua kategori kontribusi atau sumbangan, yaitu sumbangan efektif dan sumbangan relatif, dimana masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  memperlihatkan gradasi sumbangan terhadap variabel Y. Berdasarkan perhitungan statistik besarnya sumbangan hubungan variabel-variabel di atas secara kuantitatif sebagai berikut :

### a. Sumbangan Efektif

1. Sumbangan efektif penghargaan guru terhadap profesi keguruan kepada partisipasi dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang secara kuantitatif sebesar 37, 73 %.

Artinya sesuai hasil uji hipotesis bahwa variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan merupakan faktor prediktor yang mampu memberikan dorongan dan pengaruh terhadap proses partisipasi yang dilakukan para guru dalam manajemen sekolah.

Secara empirik efektifitas sumbangan pengaruh tersebut apabila diukur melalui kuantifikasi secara statistik sekitar 37,73 %.

2. Sumbangan efektif sikap guru terhadap lingkungan kerja kepada partisipasi dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 19,22 %.

Artinya sesuai hasil uji hipotesis variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja merupakan faktor prediktor yang mampu memberikan dorongan dan pengaruh terhadap proses partisipasi yang dilakukan para guru dalam manajemen sekolah. Secara empirik efektifitas sumbangan pengaruh tersebut apabila diukur melalui kuantifikasi secara statistik sekitar 19,22 %.

3. Sumbangan efektif kepemimpinan kepala sekolah terhadap partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 11,76 %.

Artinya sesuai hasil uji hipotesis variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja merupakan faktor prediktor yang mampu memberikan dorongan dan pengaruh terhadap proses partisipasi yang dilakukan para guru dalam manajemen sekolah. Secara empirik efektifitas sumbangan pengaruh tersebut apabila diukur melalui kuantifikasi secara statistik sekitar 11,76 %.

4. Sedangkan secara kumulatif sumbangan ketiga variabel di atas secara bersama-sama terhadap partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 68,71 %.

Dari hasil sumbangan efektif variabel prediktor tersebut memberikan informasi bahwa sumbangan persepsi guru terhadap profesi keguruan, sikap guru terhadap lingkungan kerja dan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama merupakan faktor yang secara efektif memberikan sumbangan pengaruh terhadap intensitas perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Efektifitas pengaruh tersebut secara statistik sebesar 68,71 %

Berdasarkan data empiris-statistik sumbangan pengaruh variabel prediktor di atas, maka persentase selebihnya, yaitu sebesar 31,29 % adalah faktor lain di luar tiga variabel yang diteliti. Sehingga terdapat faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh atau memberikan kontribusi dorongan terhadap perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

b. Sumbangan Relatif

1. Sumbangan relatif variabel persepsi guru terhadap profesi keguruan kepada partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 54,91 %,
2. Sumbangan relatif variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja kepada partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 27,91 %

3. Sumbangan relatif variabel kepemimpinan kepala sekolah kepada partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang sebesar 17,11 %.

Pengolahan terhadap data-data penelitian memberikan gambaran bahwa variabel persepsi guru terhadap profesi keguruan mempunyai hubungan yang paling besar terhadap partisipasi guru dalam manajemen sekolah, kemudian sikap guru terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sumbangan hubungan yang lebih kecil.

Sumbangan efektif dan sumbangan relatif lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 38**  
**SUMBANGAN EFEKTIF DAN SUMBANGAN RELATIF**

Sumbangan	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>123</sub>
Efektif	37,73 %	19,22 %	11,76 %	68,71 %
Relatif	54,91 %	27,98 %	17,11 %	100 %

Berdasar data-data nilai sumbangan efektif maupun relatif masing-masing variabel prediktor terhadap variabel respons, yakni intensitas perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah SMU Negeri di Kota Semarang, memberikan temuan yang akan membawa implikasi lebih lanjut. Yaitu, nilai kontribusi atau sumbangan efektif

dan relatif faktor kepemimpinan kepala sekolah terhadap intensitas perilaku partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah, adalah terendah di banding faktor penghargaan guru terhadap profesi keguruan dan faktor sikap guru terhadap lingkungan.

Dari nilai kontribusi efektif 68,71 %, perbandinganya adalah 11,76 % faktor kepemimpinan kepala sekolah, 19,22 % faktor sikap guru terhadap lingkungan, dan 37,73 % faktor penghargaan guru terhadap profesi kegutruan. Dilihat dari sumbangan relatif, perbandingannya adalah 17,11% (kepemimpinan) banding 27,98 % (sikap lingkungan), dan banding 54, 91 % (penghargaan profesi).

Dalam teori kepemimpinan (Davis, 1996: 153, jilid I) menyatakan bahwa faktor pemimpin, pengikut, dan situasi merupakan variable yang saling mempengaruhi terhadap terciptanya kepemimpinan yang efektif. Besar kecilnya kekuatan saling mempengaruhi, tentu juga disebabkan oleh berbagai faktor.

Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif dalam mempengaruhi perilaku partisipasi guru dalam manajemen sekolah atau kecilnya sumbangan faktor kepemimpinan kepala sekolah ini dibanding dua faktor lainnya, dapat diduga oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Berdasarkan teori (Robbins, 1996: 181, jilid I) pekerjaan yang semakin banyak tantangan, semakin menumbuhkan kepuasan kerja. Profesi keguruan itu sendiri merupakan pekerjaan yang dapat menumbuhkan

banyak tantangan dan responsif terhadap proses partisipasi dalam manajemen sekolah untuk menghasilkan kepuasan kerja. Demikian pula faktor lingkungan kerja (Robbins, 1996: 181, jilid I) merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap tumbuhnya komitmen (*job commitment*) dan kepuasan kerja.

2. Dapat diduga faktor pendidikan memberikan kontribusi dalam proses partisipasi. Dalam teori Davis (1996: 186, jilid I) anggota organisasi yang terdidik memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk aktif berpartisipasi dalam proses-proses manajemen. Disamping itu, pekerjaan guru di bidang pendidikan itu sendiri memerlukan proses yang partisipatif.
3. Dapat diduga juga, bahwa faktor perubahan-perubahan di luar lingkungan organisasi sekolah, yaitu demokratisasi, kebebasan, dan perubahan-perubahan lainnya di masyarakat dan dalam berbagai bidang kehidupan ikut membentuk perubahan perilaku guru yang cenderung ke arah perilaku yang partisipatif dan demokratis. Sehingga faktor kepemimpinan kepala sekolah tidak demikian dominan dalam mempengaruhi perubahan perilaku guru.

Implikasi lebih lanjut dari realita rendahnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap intensitas proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang adalah ;

- a) Bahwa dalam proses manajemen sekolah, kedudukan atau kepemimpinan kepala sekolah bukanlah faktor yang dominan atau utama dalam mempengaruhi terciptanya proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah.
- b) Kontribusi yang cukup besar faktor penghargaan guru terhadap profesi keguruan dan sikap guru terhadap lingkungan, memberi arti bahwa nilai-nilai yang ada pada diri guru sehubungan dengan profesi yang ditekuninya serta interaksi lingkungan kerja yang mendukung guru melakukan aktivitas di sekolah, merupakan suatu faktor yang mampu memberi motivasi guru berpartisipasi aktif dalam proses manajemen sekolah.
- c) Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dikembangkan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menciptakan iklim organisasi untuk mendorong proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Dalam hal ini proses kepemimpinan memerlukan lebih banyak pengembangan suasana manajemen sekolah yang partisipatif. Kreativitas, inovasi dan kebebasan guru harus memperoleh kesempatan yang seluas-luasnya dalam proses manajemen di sekolah.

Disamping itu, rendahnya kontribusi faktor kepemimpinan kepala sekolah terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah, dapat juga dilihat dari aspek lain yang tidak dibahas/dipelajari



dalam penelitian ini, sebagai faktor kemungkinan penyebabnya.

Terdapat dua faktor kemungkinan dugaan penyebab, yaitu :

1. Suasana kehidupan demokratis di masyarakat telah ikut mewarnai proses kepemimpinan kepala sekolah di SMU Negeri Kota Semarang, maka sesuai suasana demokratis serta tuntutan manajemen berbasis sekolah, para guru dapat menikmatinya untuk bebas berkreaitivitas dan berinovasi, guru merasa tidak tergantung dengan kepala sekolah, sehingga guru tidak merasa khawatir akan resiko-resiko negatif serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah yang diterapkan.
2. Guru sudah mulai melakukan pembenahan perilaku ke arah professional sebagai anggota organisasi sekolah, sehingga tidak begitu mempersoalkan kepemimpinan kepala sekolah, yang penting ia dapat melaksanakan tugas keguruan dengan baik sesuai dengan tuntutan profesinya.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. SIMPULAN**

Dari hasil penelitian sebagaimana yang telah diutarakan dalam Bab IV dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Dalam konteks perilaku organisasi, perilaku partisipatif guru dalam proses manajemen sekolah terutama dalam pengambilan keputusan di SMU Negeri Kota Semarang memperlihatkan fenomena partisipasi yang cukup kondusif atau positif, yaitu bahwa mayoritas guru aktif atau memiliki intensitas kontribusi berpartisipasi yang positif dalam manajemen sekolah.
2. Kritik yang memandang dan mengesankan sentralistik, birokratik dan rigiditas manajemen lembaga pendidikan atau sekolah sebagai penyelenggara pendidikan nasional yang berakibat terhambatnya proses partisipasi tidak sepenuhnya terbukti di SMU Negeri Kota Semarang.
3. Temuan penelitian menunjukkan data empiris bahwa intervensi pemerintah, dominasi pemerintah dan praktek birokratisasi organisasi sudah tidak lagi dominan dan mulai berkurang pengaruhnya dalam penyelenggaraan manajemen sekolah. Sekurang-kurangnya telah tercipta situasi organisasi sekolah yang memungkinkan berkembangnya proses partisipasi yang demokratis. Sehingga kepala sekolah dan guru memiliki lebih banyak kesempatan dan keleluasaan

mengembangkan proses partisipasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi sekolah secara lebih mandiri dan demokratis.

4. Temuan data penelitian mengenai penghargaan terhadap profesi guru juga menunjukkan hasil positif, yaitu bahwa para guru SMU Negeri Kota Semarang memberikan penghargaan yang positif terhadap aspek internal profesi maupun aspek eksternal profesi guru, yaitu indikator harapan karir, rasa percaya diri dan merasa aman dalam bekerja serta aspek/indikator eksternal yang meliputi imbalan gaji/penghasilan, keberartian jabatan, dan beban tugas/kerja. Dilihat masing-masing indikator, indikator yang bersifat internal lebih menonjol dalam memberikan kontribusi penghargaan guru terhadap profesi.
5. Penghargaan guru terhadap profesi keguruan mempunyai hubungan yang signifikan dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
6. Sikap guru terhadap lingkungan kerja yang meliputi lingkungan fisik dan sosial mempunyai hubungan yang signifikan dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
7. Dilihat dari indikator sikap guru terhadap lingkungan kerja terdapat temuan menarik untuk dikaji lebih lanjut. Yaitu indikator relasi antar pribadi (hubungan kesejawatan) yang baik dan positif belum diikuti oleh adanya hubungan kerjasama yang optimal diantara sesama guru. Para guru memiliki interrelasi pribadi yang baik, namun belum mampu

mewujudkan kerjasama yang optimal dalam proses partisipasi dalam manajemen.

8. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah di SMU Negeri Kota Semarang.
9. Kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari indikator yang diteliti, hasil penelitian menginformasikan temuan bahwa pada indikator hubungan pemimpin dengan bawahan, kepala sekolah belum menciptakan hubungan kinerja yang optimal dengan para guru. Demikian juga dalam kaitan indikator proses pengambilan keputusan, kepala sekolah belum optimal mendorong proses partisipasi serta belum optimal menciptakan kerjasama yang produktif dalam proses manajemen sekolah.
10. Dari ketiga variabel prediktor, variabel penghargaan guru terhadap profesi keguruan memiliki tingkat signifikansi hubungan lebih besar dibanding dengan dua variabel lain, yaitu variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah dalam hal pengaruhnya terhadap intensitas partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Variabel sikap guru terhadap lingkungan kerja juga lebih besar taraf signifikansinya dibanding variabel kepemimpinan kepala sekolah.
11. Partisipasi guru yang signifikan dalam proses manajemen sekolah utamanya dalam proses pengambilan keputusan di SMU Negeri Kota

Semarang, terdapat variabel lain yang diduga memiliki hubungan positif atau adanya faktor lain yang mempengaruhinya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

12. Dalam hasil penelitian ini juga ada satu temuan yang menarik, yaitu bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah hubungannya kurang dominan dengan variabel partisipasi guru dalam manajemen sekolah. Faktor kepemimpinan yang biasanya sangat menentukan proses partisipasi anggota organisasi ikut serta berperan dalam manajemen, hubungannya lebih rendah (kurang dominan) dibanding dua variabel lainnya. Hal ini perlu untuk diteliti atau didiskusikan lebih lanjut.
13. Hasil penelitian di SMU Negeri di Kota Semarang, juga menyajikan temuan dilihat dari aspek lain cukup menarik. Yaitu, lembaga atau organisasi sekolah yang selama ini terkesan birokratis dan sentralistik, telah mulai terjadi proses yang mengarah pada interaksi partisipatif antar semua unsur khususnya antara kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan atau kebijakan sekolah.

## **B. SARAN**

Mengakhiri penulisan tesis ini yang merupakan hasil dari penelitian lapangan, penulis akan memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai pijakan untuk menentukan kebijakan di bidang pendidikan sebagai berikut :

1. Fenomena partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah pada SMU Negeri di Kota Semarang menjadi landasan kondisi objektif. Untuk itu supaya dapat dikembangkan lebih lanjut ke arah program partisipasi dalam upaya pengembangan otonomi pendidikan di tingkat sekolah (*school based management*). Sehingga memberikan peranan yang lebih besar para guru dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan manajemen sekolah, dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pencapaian tujuan pendidikan.
2. Pemerintah melalui perangkat birokrasi yang dimiliki agar lebih banyak memberikan pilihan kepada pihak sekolah serta keleluasaan dalam mengambil kebijakan secara lebih mandiri dengan mengurangi intervensi bahkan bila perlu menghilangkan intervensi terhadap praktek manajemen sekolah. Praktek sentralisasi kebijakan termasuk di dalamnya kurikulum pendidikan secara bertahap perlu didesentralisasi supaya lembaga sekolah memiliki keleluasaan untuk mengembangkannya secara mandiri.
3. Pemerintah sebagai pihak penentu kebijakan dan termasuk kepala sekolah agar lebih memberikan perhatian terhadap profesi guru dengan memperkuat penghargaan guru terhadap profesinya menyangkut hal-hal yang berkaitan perlindungan terhadap profesi guru, pengembangan karir, relevansi beban tugas/pekerjaan, termasuk kesejahteraan. Karena berdasarkan data penelitian penghargaan terhadap profesi mempunyai korelasi yang signifikan dengan intensitas partisipasi guru

dalam manajemen sekolah sebagai basis utama implementasi otonomi pendidikan.

4. Penghargaan guru terhadap profesi keguruan yang telah tertanam kuat dalam diri guru di SMU Negeri Kota Semarang hendaknya dipupuk dan dikembangkan supaya lebih bermakna dan bernilai dalam mengembangkan karir dan profesi keguruannya. Hal ini dapat dilakukan oleh pemerintah terutama Departemen/Dinas Pendidikan Nasional dengan memberikan perhatian yang lebih besar terhadap profesi guru, peningkatan kesejahteraan termasuk memperbanyak peluang beasiswa pendidikan lanjut (S2, S3) kepada guru.
5. Fasilitas dan sarana prasarana yang menunjang dan mempermudah tugas guru dalam proses belajar mengajar perlu untuk disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal itu perlu karena menurut hasil penelitian bahwa sikap guru terhadap lingkungan kerja terutama ketersediaan fasilitas mengajar mempunyai hubungan yang signifikan dengan partisipasi guru dalam manajemen sekolah.
6. Dalam organisasi sekolah, supaya diciptakan situasi lingkungan kerja dalam arti fisik dan sosial yang kondusif menyangkut kenyamanan tempat bekerja, fasilitas yang produktif, interelasi pribadi atau hubungan kesejawatan antar individu, kebersamaan kinerja dan kerjasama sebagai basis pengembangan manajemen sekolah. Hal ini penting karena berdasar hasil penelitian, sikap guru terhadap

lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan partisipasi guru dalam manajemen sekolah.

7. Sehubungan dengan temuan hasil penelitian bahwa hubungan sosial yang berkaitan kerjasama para guru dalam proses manajemen sekolah masih kurang baik atau belum optimal. Oleh karena itu, supaya kepala sekolah lebih meningkatkan peran dan fungsinya sebagai pemimpin dengan mendesain kerjasama yang partisipatif dan produktif. Sebagai pemimpin agar mengoptimalkan tugas utamanya yaitu mengusahakan dan merealisasikan kelompok yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan bagaimanapun yang dihadapi kelompoknya.
8. Kepala sekolah sebagai manajer dalam pengelolaan sekolah perlu untuk mensosialisasikan gaya kepemimpinannya yang partisipatif kepada para guru, sehingga guru mampu memposisikan diri lebih aktif dalam manajemen sekolah. Hal itu dapat dilakukan dengan pendekatan kultural maupun struktural.
9. Partispasi guru yang cukup baik dalam manajemen sekolah sebagaimana hasil penelitian, hendaknya lebih ditingkatkan dengan memacu diri dalam pemahaman dan wawasan kepemimpinan dan keilmuan. Hal itu karena para guru yang profesionalah yang berhak untuk meneruskan kepemimpinan sekolah. Selain itu guru yang profesional dan kepemimpinan yang demokratis, akuntabilitas yang



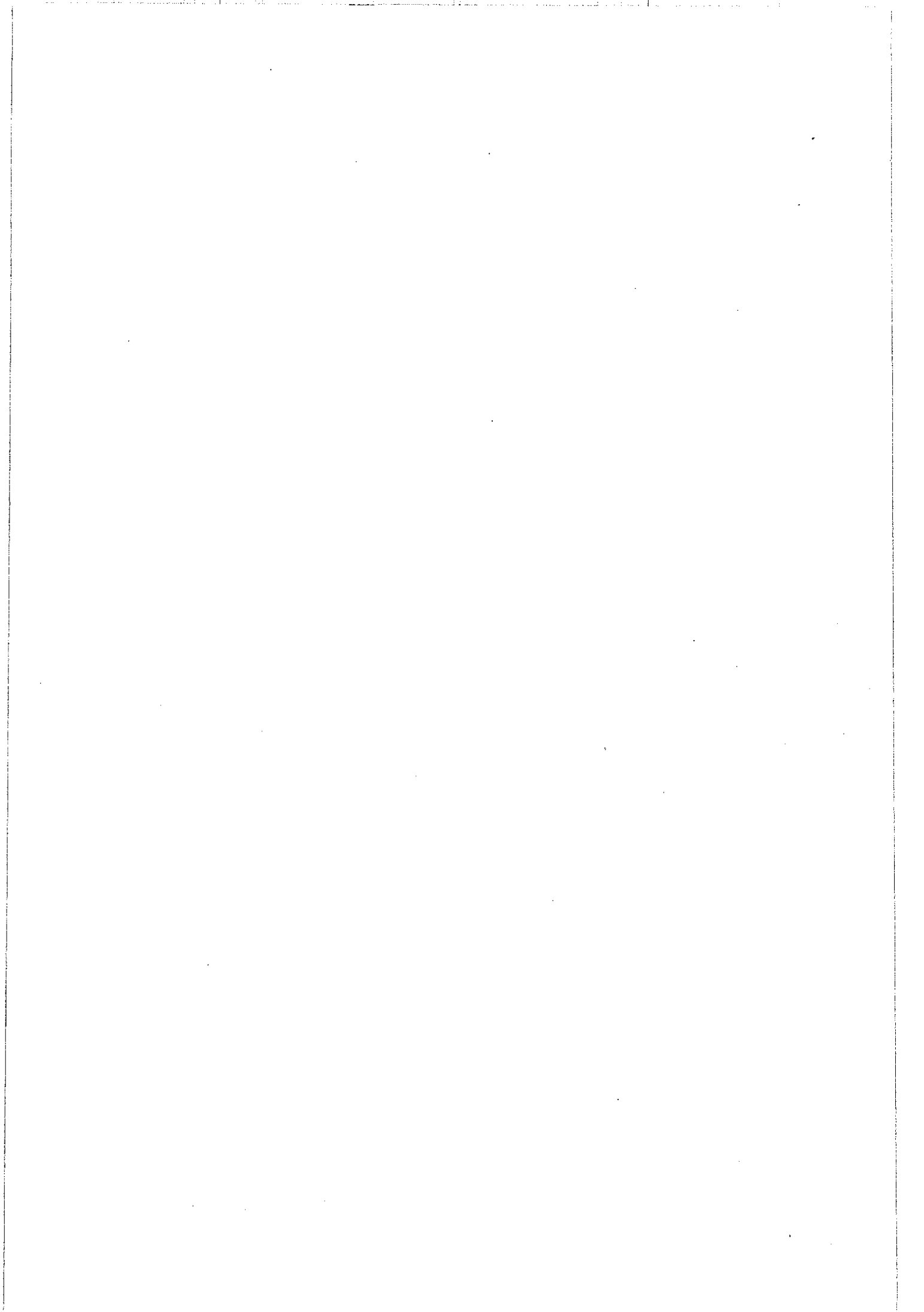
merupakan ruh dari manajemen berbasis sekolah akan diakui oleh masyarakat

10. Perlu dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam menyangkut kepemimpinan kepala sekolah, mengingat berdasar hasil temuan dalam penelitian ini variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang relatif kecil terhadap proses partisipasi guru dalam manajemen sekolah.
11. Sehubungan dengan temuan hasil penelitian, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam hal hubungan kinerja kepala sekolah dengan para guru belum efektif dan proses pengambilan keputusan juga belum optimal keterlibatan para guru, agar pemerintah lebih mendorong organisasi sekolah khususnya praktek kepemimpinan yang partisipatif dan demokratik dalam manajemen sekolah. Kepala sekolah juga perlu lebih banyak belajar mengembangkan manajemen partisipatif dalam organisasi sekolah.
12. Kepada pihak penentu kebijakan pendidikan termasuk kepala sekolah, berkaitan kepemimpinan kepala sekolah yang relatif rendah korelasinya dengan partisipasi guru dalam manajemen sekolah, agar lebih meningkatkan upaya-upaya demokratisasi dalam penyelenggaraan manajemen sekolah. Sekurang-kurang program-program partisipasi dalam berbagai pengambilan keputusan manajemen sekolah lebih diintensifkan dengan semakin banyak melibatkan unsur-unsur guru dan unsur tenaga kependidikan lainnya.

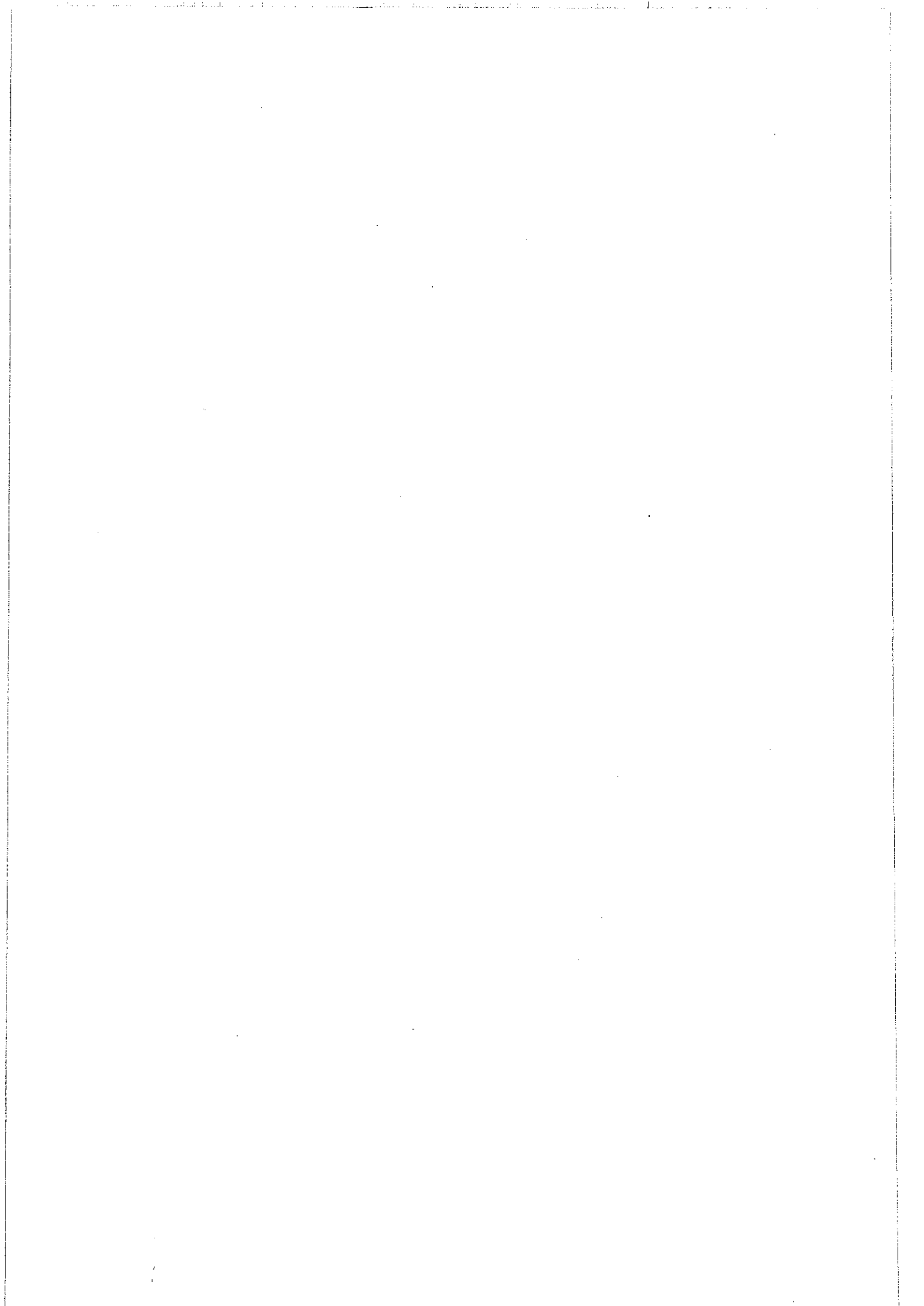
13. Dalam menciptakan basis yang kuat guna pengembangan manajemen partisipatif dalam organisasi sekolah, terutama dalam upaya pengembangan otonomi sekolah (*school based management*), perlu penelitian yang lebih komprehensif. Sehingga pemerintah dalam merumusan kebijakan desentralisasi pendidikan termasuk di dalamnya otonomi sekolah serta implementasinya berakar pada landasan yang objektif yang berkembang dalam lingkungan organisasi sekolah dan masyarakat sekitarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

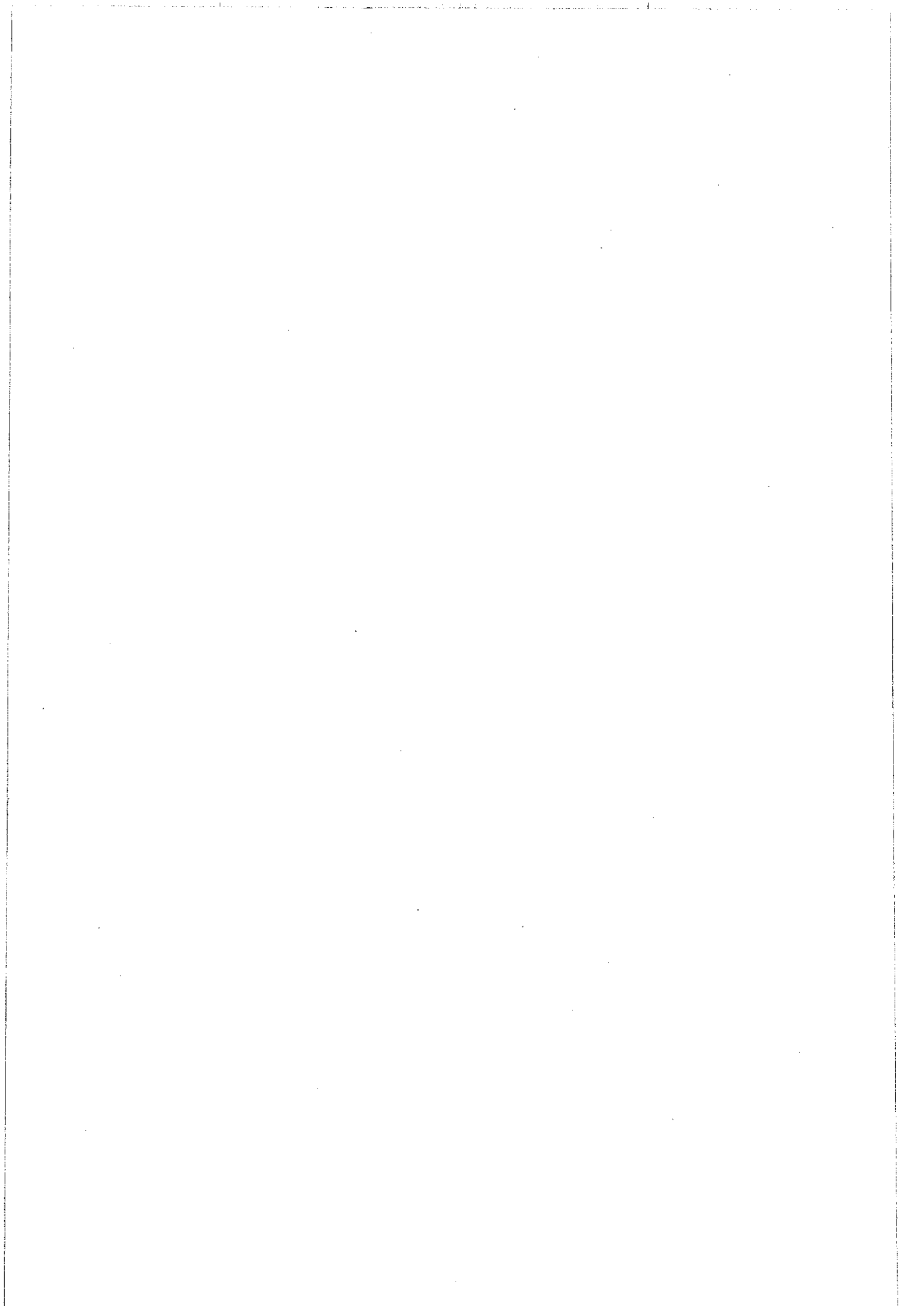
- Admosoedarmo, Slamet W (trans), Waldo, Dwight (1965), *Pengantar Studi Pubic Administration*, edisi pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 1996
- Albers, Henry H., *Principle of Management*, fourth edition, John. Waley & Son Inc., Canada, 1974
- Ali, A. Hasymi (trans), Kast, Freemont & Rosenzweig, James E. (1985), *Organisasi dan Manajemen*, edisi keempat, jilid I, Bumi Aksara, Jakarta, 1995
- Ali, A. Hasymi (trans), Kast, Freemont & Rosenzweig, James E. (1985), *Organisasi dan Manajemen*, edisi keempat jilid II, Bumi Aksara, Jakarta, 1995
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, edisi kesepuluh, Rineka Cipta, Jakarta, 1996
- Buchori, Muchtar, *Pendidikan Antisipatoris*, edisi pertama, Kanisius, Yogyakarta, 2001
- Boedidarmo, Susanto (Trans), Timple, Dale ed. (1987), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan*, edisi ke 5, jilid 2, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Boedidarmo, Susanto (Trans), Timple, Dale ed.(1987), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memotivasi Pegawai*, edisi ke 5, jilid 3, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Boedidarmo, Susanto (Trans), Timple, Dale ed. (1987), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Mengelola Waktu*, edisi ke 5, jilid 4, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Boedidarmo, Susanto dan Rum, Dimas Samodra (Trans), Timple, Dale ed.(1989), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Produktivitas*, edisi ke 5, jilid 7, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000



- Cikmat, Sofyan (Trans), Timple, Dale ed. (1987), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memimpin Manusia*, edisi ke 5, jilid 1, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Cikmat, Sofyan (Trans), Timple, Dale ed.(1987), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kreativitas*, edisi ke 5, jilid 5, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Cikmat, Sofyan (Trans), Timple, Dale ed.(1988), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja*, edisi ke 5, jilid 6, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000
- Departemen Agama RI, *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan tentang Pendidikan Nasional*, Jakarta, 1999/2000
- Dharma, Agus (trans), Davis, Keith & Newstrom, John W. (1985), *Perilaku Dalam Organisasi*, edisi ketujuh, jilid I, Erlangga, Jakarta, 1996
- Dharma, Agus (trans), Davis, Keith & Newstrom, John W. (1985), *Perilaku Dalam Organisasi*, edisi ketujuh, jilid II, Erlangga, Jakarta, 1996
- Gerungan, W.A, *Psychologi Sosial*, edisi ketiga, Eresco, Bandung, 1983
- Gulo, Dali, *Kamus Psychologi*, edisi pertama, Tonis, Bandung, 1982
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, edisi kesepuluh, Yayasan Penerbit Fak. Psikologi UGM, Yogyakarta, 1986
- Hanafi, Mamduh H., *Manajemen*, edisi pertama, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1987
- Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Indrawijaya. Adam I., *Perilaku Organisasi*, edisi keenam, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2000
- Istamto, Ricky (trans), Jones, Charles O. (1984), *Pengantar Kebijakan Publik*, eidisi kedua, Raja Grafindo, Jakarta, 1994
- Imron, Ali, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, edisi pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 1996

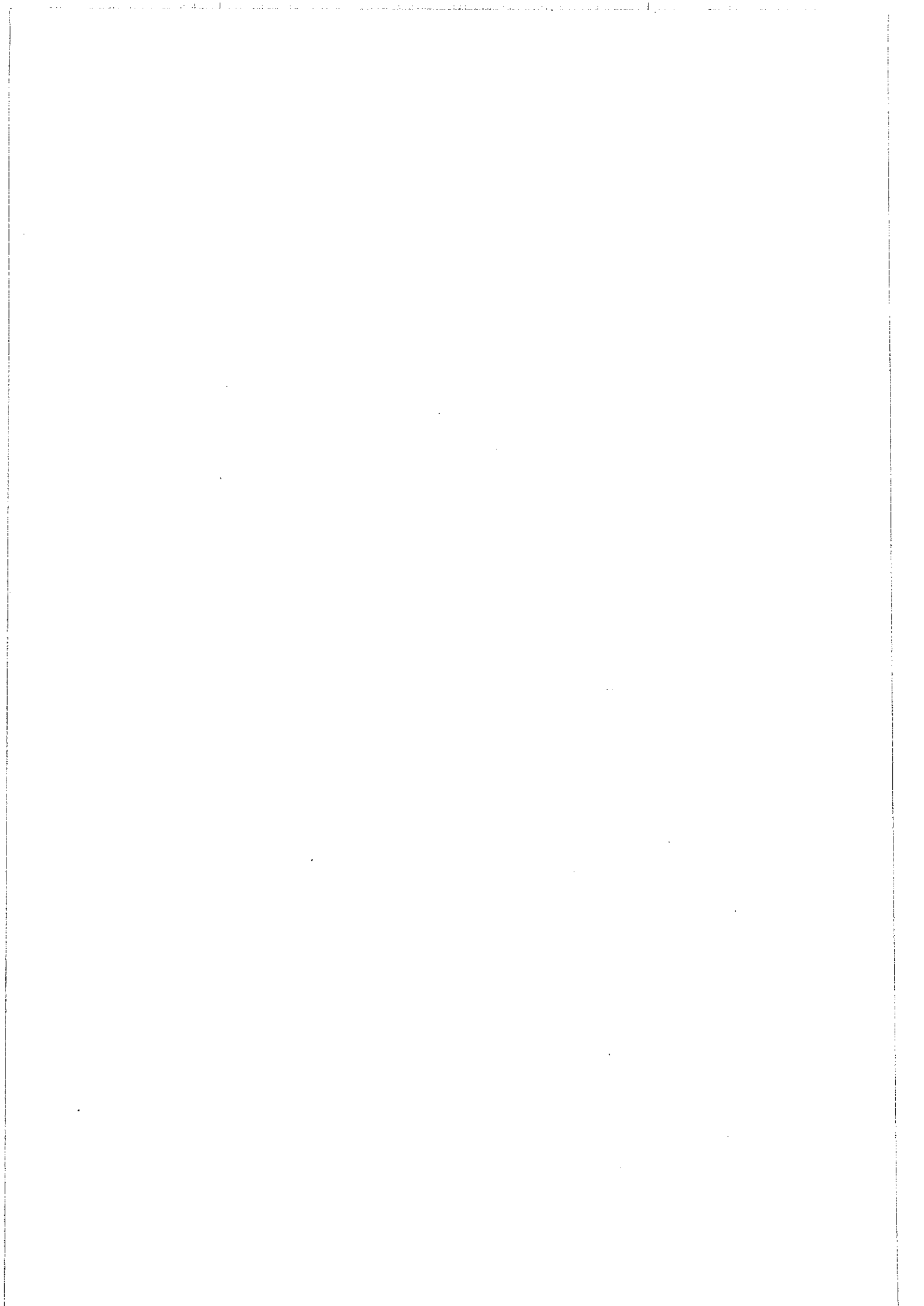


- Keraf, Sony (trans), Illich, Ivan (1974), *Bebaskan Masyarakat dari Belenggu Sekolah*, edisi pertama, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2000
- Kusuma, Widjaja (trans), Atkinson, Rita L et.al , *Pengantar Psikologi*, edisi kesebelas, jilid I, Interaksara, Batam
- Mar'at, *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya*, edisi pertama, Ghalia Indonesia, 1982
- Maulana, Agus (trans), Pearce, John & Robinson, Richard B. (1996) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, edisi pertama, jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997
- Maulana, Agus (trans), Pearce, John & Robinson, Richard B. (1996) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, edisi pertama, jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi pertama, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000
- Mohan, Benyamin (trans) Dessler, Garry (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketujuh, jilid I, terjemah, Prenhallindo, Jakarta, 1997
- Mohan, Benyamin (trans) Dessler, Garry (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketujuh, jilid II, terjemah, Prenhallindo, Jakarta, 1997
- Muhammad, Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, edisi ketiga, UPP APM YKPN, Yogyakarta, 2000
- Ndraha, Taliziduhu, *Budaya Organisasi*, edisi pertama, Rineka Cipta, Jakarta, 1997
- Nasution, S. & Thomas, M., *Buku Penuntun Membuat Tesis, Sekripsi, Desertasi, Makalah*, edisi keenam, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 25 Tahun 2000, *Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai daerah Otonom*, 1999
- Pujoatmoko, Hadyatna (trans), Robbins, Stephen P. (1996), *Perilaku Organisasi*, edisi ketujuh, jilid I, Prenhalindo, Jakarta, 1996
- Pujoatmoko, Hadyatna (trans), Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, edisi ketujuh, jilid II, Prenhalindo, Jakarta, 1996





- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdiknas, ***Kamus Besar Bahasa Indonesia***, edisi kedua, Balai Pustaka, Jakarta, 1994
- Rosyid, Abdul & Ramelan (trans), Osborne, David & Plastrik, Peter (1997), ***Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha***, edisi pertama, PPM, Jakarta, 2000
- Rosyid, Abdul (trans), Osborne, David & Gaebler, Ted (1992), ***Mewirauahakan Birokrasi, Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik***, edisi pertama, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1996
- Sabardi, Agus, ***Pengantar Manajemen***, UPP AMP YKPN, edisi pertama, Yogyakarta, 1997
- Sarwono, Sarlito Wirawan, ***Teori-Teori Psikologi Sosial***, edisi pertama, Rajawali, Jakarta, 1984
- Siagian, Sondang P., ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, edisi keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 1999
- Simamora, Henry, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, edisi kedua, STIE YKPN, Yogyakarta, 1999
- Sindhunata, Editor, ***Menggagas Paradigma Baru Pendidikan***, edisi pertama, Kanisius, Yogyakarta, 2000
- Singarimbun, Masri, dan Effendi, Sofian, ***Metode Penelitian Survey***, edisi kedua, LP3ES, Jakarta, 1995
- Sudjana, ***Metode Statistik***, edisi ke 6, Tarsito, Bandung, 1996
- Sudjana, Nana dan Ibrahim, ***Penelitian dan Penilaian Pendidikan***, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2001
- Sugiyono, ***Metode Penelitian Administrasi***, edisi kedelapan, Alfabeta, Bandung, 2001
- Sugiyono, ***Statistik Nonparametrik***, edisi pertama, Alfabeta, Bandung, 1999
- Suryadi, Ace, dan Tilaar, H.A.R., ***Analisis Kebijakan Pendidikan***, edisi kedua, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1994



- Suyanto dan Hisyam, Djihad, *Refleksi Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Millinium III*, edisi pertama, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta, 2000
- Syafi,ie, Inu Kencana, dkk., *Ilmu Administrasi Publik*, edisi pertama, Rineka Cipta, Jakarta, 1999
- Tilaar, H.A.R., *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, edisi kedua, Rineka Cipta, Jakarta, 2000
- Tilaar, H.A.R., *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, edisi pertama, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1999
- Tilaar, H.A.R., *Manajemen Pendidikan Nasional*, edisi keempat, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1999
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintahan Daerah*, Sejahtera Mandiri, Jakarta, 1999
- Wibawa, Samodra, dkk., (trans), Dunn, William N. (1994), *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua, Gajahmada University Press, Yogyakarta,
- Winardi, J., *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, edisi pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001
- Zamroni, Dr. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, edisi pertama, Biograf Publishing, Yogyakarta, 2000,
- Zauhar, Soesilo, *Reformasi Administrasi*, edisi pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 1996

